

# The Manager Review

## Jurnal Ilmiah Manajemen

Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

*(Studi Kasus: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Bengkulu)*

Beinli Dwi Chandra  
Kamaludin  
Nasution

Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan pada Bank Bengkulu CAPEM Wilayah Curup

Vietriana Gustinsia  
Ridwan Nurazi  
Syamsul Bachri

Analisis Tingkat Kesehatan Bank Dengan Sistem *Risk Base Bank Rating* (RBBR): Aplikasinya Pada Bank Bengkulu

Yudarsi Eka Fitri  
Kamaludin  
Paulus Suluk Kananlua

Analisi Pengaruh *Price To Book Value* (PBV), *Earning Per Share* (EPS), *Debt To Equity Ratio* (DER), Dan *Return On Equity* (ROE) Terhadap Harga Lima Saham Rekomendasi *E-Trading* Paling Potensial Di Bursa Efek Indonesia

Lega Yanti  
Ridwan Nurazi  
Iskandar Zulkarnain

Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu

Dedy Saputra  
Darmansyah  
Nasution

Analisi Kinerja Pegawai Unit Sentra Pelayanan Kepolisian (SPK) POLRES Bengkulu Utara

Asep Teddy Nurrasyah  
Witman Rasyid  
Sugeng Susetyo

Analisis Kinerja Dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Kelompok Pemanfaat Dan Pada Program PNPM-PISEW Di Provinsi Bengkulu

Indra Utama  
Fahrudin JS Pareke  
Nasution

Deskripsi Kompetensi Personil POLRI di Lingkungan Direktorat Pembinaan Masyarakat (DITBINMAS) POLDA Bengkulu

Jauhari  
Witman Rasyid  
Sugeng Susetyo

Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengurusan Izin Mendirikan Bangunan Pada Dinas Tata Kota Dan Pengawas Bangunan Kota Bengkulu

Ferry Firmansyah  
Kamaludin  
Sri Warsono

Implementasi Tupoksi Bendahara Pengeluaran Pembantu Di SKPD Sekretariat Daerah Kabupaten Lebong

Joni Prawinata  
Darmansyah  
Nasution

Studi Deskriptif Kinerja Layanan Pegawai Penggerak Sawadaya Masyarakat Pada UPTD Balai Transmigrasi Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Bengkulu

Elvi Hervita  
Retno Agustina Ekaputri  
Nasution





# **The Manager Review**

## **Jurnal Ilmiah Manajemen**



**Volume 13, Nomor 2, Oktober 2012**

### **DAFTAR ISI**

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Bengkulu) <i>Beinli Dwi Chandra</i> <i>Kamaludin</i> <i>Nasution</i>	108 - 122
Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan pada Bank Bengkulu CAPEM Wilayah Curup <i>Vietriana Gustinsia</i> <i>Ridwan Nurazi</i> <i>Syamsul Bachri</i>	123 - 137
Analisis Tingkat Kesehatan Bank Dengan Sistem <i>Risk Base Bank Rating</i> (RBBR): Aplikasinya Pada PT Bank Bengkulu <i>Yudarsi Eka Fitri</i> <i>Kamaludin</i> <i>Paulus Suluk Kananlua</i>	138 - 149
Analisis Pengaruh <i>Price To Book Value</i> (PBV), <i>Earning Per Share</i> (EPS), <i>Debt To</i> <i>Equity Ratio</i> (DER), Dan <i>Return On Equity</i> (ROE) Terhadap Harga Lima Saham Rekomendasi <i>E-Trading</i> Paling Potensial Di Bursa Efek Indonesia <i>Lega Yanti</i> <i>Ridwan Nurazi</i> <i>Iskandar Zulkarnain</i>	150 - 160
Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu <i>Dedy Saputra</i> <i>Darmansyah</i> <i>Nasution</i>	161 - 171
Analisis Kinerja Pegawai Unit Sentra Pelayanan Kepolisian (SPK) POLRES Bengkulu Utara <i>Asep Teddy Nurrasyah</i> <i>Witman Rasyid</i> <i>Sugeng Susetyo</i>	172 - 182

## DAFTAR ISI

Analisis Kinerja Dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Kelompok Pemanfaat Dan Pada Program PNPM – PISEW Di Provinsi Bengkulu <i>Indra Utama</i> <i>Fahrudin JS Pareke</i> <i>Nasution</i>	183 - 193
Deskripsi Kompetensi Personil POLRI di Lingkungan Direktorat Pembinaan Masyarakat (DITBINMAS) POLDA Bengkulu <i>Jauhari</i> <i>Witman Rasyid</i> <i>Sugeng Susetyo</i>	194 - 205
Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengurusan Izin Mendirikan Bangunan Pada Dinas Tata Kota Dan Pengawas Bangunan Kota Bengkulu <i>Ferry Firmansyah</i> <i>Kamaludin</i> <i>Sri Warsono</i>	206 - 215
Implementasi Tupoksi Bendahara Pengeluaran Pembantu Di SKPD Sekretariat Daerah Kabupaten Lebong <i>Joni Prawinata</i> <i>Darmansyah</i> <i>Nasution</i>	216 - 222
Studi Deskriptif Kinerja Layanan Pegawai Penggerak Swadaya Masyarakat Pada UPTD Balai Transmigrasi Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Bengkulu <i>Elvi Hervita</i> <i>Retno Agustina Ekaputri</i> <i>Nasution</i>	223 - 235
Perencanaan Dan Pengembangan Karir Alumni IPDN/STPDN Di Pemerintah Kabupaten Lebong Bengkulu <i>Beny Kodratullah</i> <i>Fahrudin JS Pareke</i> <i>Syamsul Bachri</i>	236 - 244

# **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI**

(Studi Kasus: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Bengkulu)

**Beinli Dwi Chandra**

**Kamaludin dan Nasution**

*Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen*

*Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu*

*Jln W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

## **ABSTRACT**

Organizational culture is the values, norms, practices, and procedures agreed upon by the members in the organization. Organizational culture will shape the attitudes and behaviors shared among members of the organization. It is then predicted to form a strong organizational commitment by employees. This research aims to investigate the influence of organizational culture and work involvement toward the organizational commitment in improving employee's performance in the regional development planning agency of Bengkulu Province. This study used a survey as the data collection method. Questionnaires were distributed directly to the target respondents as a data collection tool. Organizational culture, work involvement and employee's performance will be analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with LISREL 8.30 as a data analysis tool that is used. The result of this study shows that the total variable has a *t* hypothesis value more than 1.96. This means that the model proposed in this study has a good fit according to the real phenomenon observed. The results also showed that the path coefficients of organizational culture and job involvement significantly influence the organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Culture, Work Involvement, Organizational Commitment, Employee's Performance, *Structural Equation Modeling* (SEM)

## **PENDAHULUAN**

Budaya organisasi adalah norma yang dikongsi oleh pekerja dalam sebuah organisasi (Park *et al.*, 2004). McDermott dan O'Dell (2001:101) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai, struktur dan sistem, kelakuan, ruang dan agenda yang menjadi praktis dalam organisasi. Dengan persaingan yang semakin tajam timbul dari perkembangan teknologi dan globalisasi memaksa setiap organisasi (perusahaan) berupaya menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang bisa menjamin kelangsungan hidup dan berkelanjutan (*sustainable*), sulit untuk ditiru (*immutability*) dan perkembangan perusahaan jangka panjang (*longtime life cycle*). Bila tidak segera menonjolkan keunggulan, sangat sulit bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis.

Melihat dampak budaya organisasi yang begitu besar terhadap suksesnya suatu instansi/perusahaan serta pentingnya pemeliharaan kepuasan kerja pegawai maka penelitian ini dilakukan di Pemerintahan Daerah Provinsi Bengkulu di Instansi Bappeda dengan jumlah responden sebanyak 151 responden serta menganalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) Lisrel 8.30. Sebelum peneliti melakukan penelitian, peneliti melakukan survei awal dari wawancara terhadap beberapa pimpinan di Bappeda Provinsi Bengkulu. Pimpinan tersebut menceritakan bahwa kinerja dan komitmen organisasi di Bappeda masih dinilai sangat kurang, padahal Bappeda sudah mengikutsertakan dan melibatkan pegawainya apabila ada

kegiatan/event-event yang dilakukan di Bappeda baik kegiatan yang bersifat internal maupun yang bersifat nasional. Berdasarkan prasurvei tersebut, peneliti dan beberapa pimpinan di Bappeda menyimpulkan bahwa kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan lagi dan memiliki komitmen yang kuat untuk organisasinya. Oleh karena itu, maka peneliti mengambil judul **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Bappeda Provinsi Bengkulu.**

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja didefinisikan sebagai *"the extent of actual work performed by individual"* atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu (Mangkunegara, 2005). Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (2008) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Kinerja karyawan dapat diukur dari berbagai macam dimensi pekerjaan antara lain meliputi jenis pekerjaan, supervisi, gaji yang diberikan, promosi yang diperoleh serta kondisi kerja yang meliputi rekan kerja maupun suasana kerja. Tsui *et al.*, dalam Fuad Mas'ud (2004) melakukan penilaian terhadap kinerja sumber daya manusia berdasarkan perilaku yang spesifik (*judgement performance evaluation*) dengan menggunakan 11 kriteria yaitu kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, usaha karyawan, standar profesional karyawan, kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti, kemampuan karyawan menggunakan akal sehat, ketepatan karyawan, pengetahuan karyawan dan kreatifitas karyawan.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNeese-Smith, 1996). Mowday, Porter & Steers (1982) dikutip dari Luthan (1992) mengemukakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga faktor, yaitu: (1) keinginan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (2) kemauan dasar untuk berusaha bagi organisasi, (3) perilaku sesuai dengan nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*). Tumbuhnya ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan *setting* pekerjaan secara umum. Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai:

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

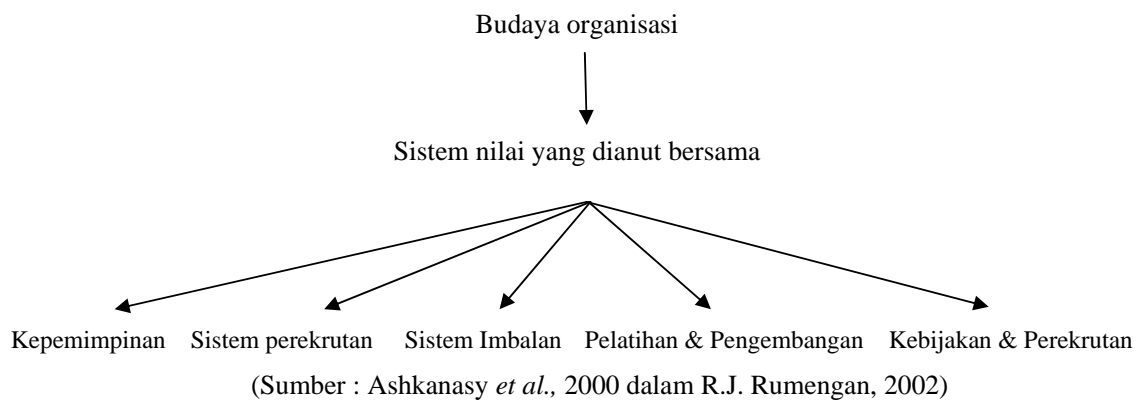
Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja.

## Budaya organisasi

Budaya (*culture*) adalah sebuah pengertian dalam arti yang luas sekali. Dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan perusahaan/organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi juga terkait erat dalam program *organization development*, yang terkait erat dalam program, intervensi keorganisasian, struktur organisasi, dan pada akhirnya menyentuh aktifitas perencanaan SDM, pengembangan, pendidikan dan pelatihan agar SDM memiliki nilai budaya yang kuat, adaptif dan sesuai dengan tuntutan dunia bisnis era globalisasi. Budaya organisasi yang tepat harus dibentuk dalam satu proses yang terencana dan sistematis. Berdasarkan hasil-hasil penelitian beberapa pakar (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, dalam R.J. Rumengan, 2002) tentang faktor-faktor determinan dalam membangun budaya perusahaan seperti gambar dibawah ini:

**Gambar 1:**  
**Lima Pilar Mekanisme Membangun Budaya organisasi**



## Keterlibatan Kerja

Sumber daya manusia sangat penting peranannya dalam suatu perusahaan maka kita perlu tahu keterlibatan kerja karyawannya atau *job involvement*. Belum ada kesepakatan yang lengkap mengenai apa yang diartikan dengan istilah keterlibatan kerja ini. Keterlibatan kerja mempunyai definisi yaitu derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri (Robbins, 2003:91).

Keterlibatan kerja telah menjadi sebuah istilah yang tepat untuk mengemukakan beragam teknik. Sebagai contoh, keterlibatan tersebut mencakup gagasan populer seperti partisipasi karyawan atau manajemen partisipatif, demokrasi tempat kerja, pendelegasian wewenang dan kepemilikan karyawan. Prinsipnya adalah bahwa, walaupun setiap gagasan tersebut memiliki karakteristik yang unik, gagasan tersebut memiliki inti yang sama yaitu, keterlibatan kerja karyawan (Robbins, 2001). Keterlibatan kerja menggambarkan derajat sejauh mana karyawan memusatkan perhatiannya terhadap pekerjaan. Indikator yang digunakan adalah:

- a. Keterlibatan dengan rekan kerja, yaitu aspek ini mengamati asumsi yang lebih mendasar seberapa besar partisipasi terhadap rekan kerja.

- b. Keterlibatan dengan atasan, yaitu aspek ini mengamati asumsi yang lebih mendasar seberapa besar partisipasi terhadap atasan.
- c. Keterlibatan dengan waktu, yaitu aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota organisasi tentang seberapa besar partisipasi terhadap orientasi dasar waktu.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal. Melihat dampak itu, maka kami berpikir bahwa budaya mempunyai pengaruh yang besar terhadap suksesnya suatu bisnis. Budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada level 1% baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh Susanto (2000) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Variabel budaya diukur melalui enam dimensi yaitu, profesionalisme karyawan, jarak dari manajemen, sikap terbuka karyawan, keteraturan karyawan, rasa curiga pada rekan sekerja, dan integrasi karyawan, sedangkan variabel komitmen organisasi diukur melalui enam dimensi yaitu: perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

### **Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai identitas psikologi individual terhadap tugas tertentu (Affiruddin *et al.*, 2002). Pernyataan keterlibatan mengimplementasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan. Keterlibatan kerja akan membuat seseorang dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam melakukan pekerjaan karena ia terlibat dalam pekerjaan tersebut. Affiruddin *et al.* (2002) dalam penelitiannya menguji pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasilnya menunjukkan bahwa adanya keterlibatan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Salah satu tugas utama manager adalah memotivasi para pegawai/karyawan suatu instansi agar memiliki kinerja yang tinggi. Manager yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para pegawai/karyawan akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik. Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson ( $r$ ) sebesar 0,31 (*significance* pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi. Variabel komitmen diukur melalui enam dimensi yaitu: perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi. Sedangkan variabel kinerja karyawan diukur melalui kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, usaha karyawan, standar profesional karyawan, kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti, kemampuan karyawan menggunakan akal sehat, ketepatan karyawan, pengetahuan karyawan dan kreatifitas karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Teori *Strong Culture* menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja ekonomis perusahaan dalam jangka panjang. Dengan teori ini diyakini bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja perusahaan dalam tiga hal, seperti yang dikemukakan oleh Lukito (1995) yaitu:

1. Dengan budaya organisasi yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan (goal) antar kelompok atau karyawan dalam perusahaan. Dalam budaya organisasi yang kuat, maka terdapat banyak nilai-nilai, pola perilaku dan praktek yang dianut secara umum.
2. Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada pegawai/karyawan. Dengan budaya organisasi yang kuat berarti pegawai/karyawan dalam suatu instansi/perusahaan mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama.
3. Budaya organisasi yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi instansi/perusahaan berdasar atas nilai-nilai yang diyakini bersama, dan norma-norma perilaku kelompok yang berlaku umum.

Selain itu, Widjaya (2004) menyatakan bahwa suatu budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh instansi/perusahaan itu. Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Nystrom (2000) dan Kartikandari (2002) dimana dalam penelitiannya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek ini pada diri sendiri dalam pekerjaan (Affiruddin *et al*, 2002). Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Affiruddin *et al*, 2002). Menurut Robbins (2001) Sikap kerja akan mempunyai dampak langsung pada produktivitas, sehingga dengan adanya keterlibatan kerja yang tinggi dari karyawan, maka diharapkan produktivitas dari karyawan akan meningkat. Kemudian dari beberapa penelitian diperoleh hasil bahwa keterlibatan kerja mempunyai hasil positif terhadap kinerja seperti yang ditemukan oleh Affiruddin *et al* (2002) bahwa keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja seseorang.

### **Hipotesis Penelitian**

Dari kerangka pemikiran teoritis yang diuraikan di atas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

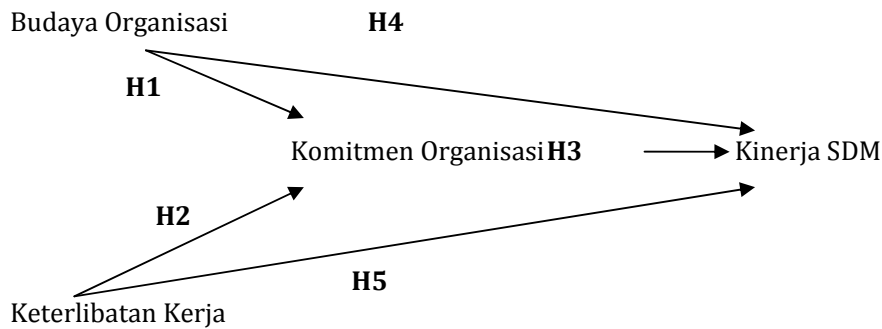
- H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
- H2: Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- H3: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H5: Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model**

Berdasarkan hasil telaah pustaka tentang analisis pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka penulis mengembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:



**Gambar 2:**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yang diperoleh di lapangan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang telah dipersiapkan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial dan identitas responden, yaitu berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Sedangkan bagian kedua berdasarkan konsep teori yang dikemukakan sebelumnya, menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu: keterlibatan kerja, dan budaya organisasi.

### **Populasi dan Sampling**

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai Bappeda di Provinsi Bengkulu sejumlah 151 pegawai. Hal ini dilakukan karena jumlah pegawai yang terbatas, sehingga penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu 151 pegawai dijadikan responden.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode angket tertutup, untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala likert 1-5 yang menunjukkan jawaban responden untuk sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Teknik distribusi angket dilakukan dengan bertatap muka secara langsung dengan pegawai Bappeda Provinsi Bengkulu.

## Definisi Operasional

**Tabel 1. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian**

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran	Referensi
Dependen: Kinerja karyawan	Hasil kerja pegawai selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas kerja pegawai</li> <li>2. Kualitas kerja pegawai</li> <li>3. Efisiensi pegawai</li> <li>4. Standar kualitas pegawai</li> <li>5. Usaha pegawai</li> <li>6. Standar profesional pegawai</li> <li>7. Kemampuan pegawai terhadap pekerjaan</li> <li>8. Kemampuan pegawai menggunakan akal sehat</li> <li>9. Ketepatan pegawai</li> <li>10. Pengetahuan pegawai</li> <li>11. Kreatifitas karyawan</li> </ol>	Skala Likert 1 s/d 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As'ad (2001, 48)</li> <li>2. Berdardin dalam Robbins (1996)</li> <li>3. Tsui et al dalam Fuad mas'ud (2004)</li> </ol>
Intervening: Komitmen Organisasi	Derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dan organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perasaan menjadi bagian organisasi</li> <li>2. Kebanggaan terhadap organisasi</li> <li>3. Kepedulian terhadap organisasi</li> <li>4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi</li> <li>5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi</li> <li>6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi</li> </ol>	Skala Likert 1 s/d 5	Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004)
Independen: Budaya Organisasi	Suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan prilaku dari organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionalisme karyawan</li> <li>2. Jarak dari manajemen</li> <li>3. Sikap terbuka pegawai</li> <li>4. Keteraturan pegawai</li> <li>5. Rasa curiga pada rekan sekerja</li> <li>6. Kebanggaan pegawai</li> </ol>	Skala Likert 1 s/d 5	Hofstede et al. (1993)
Keterlibatan Kerja	Derajat sejauh mana pegawai memusatkan perhatiannya terhadap pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan pegawai dengan rekan kerja sekantor</li> <li>2. Keterlibatan pegawai dengan rekan kerja si instansi lain</li> <li>3. Keterlibatan pegawai dengan atasan</li> <li>4. Keterlibatan pegawai dengan waktu kerja.</li> </ol>	Skala Likert 1 s/d 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Blau &amp; Boal (1987)</li> <li>2. Robbins (2003)</li> <li>3. Affirudin et al (2002)</li> </ol>

## Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk menguji alat ukur atau kuesioner yang digunakan valid atau tidak valid dengan menggunakan korelasi *product moment*. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *one shot method* dimana kuesioner diberikan satu kali kepada responden kemudian data dianalisa. Apabila pertanyaan dinyatakan valid maka dipakai untuk pembahasan selanjutnya dan jika pertanyaan tidak valid maka pertanyaan tersebut diabaikan atau dibuang. Analisa dilakukan dengan bantuan program *Statistical Package for Social Scince (SPSS) 16 for Windows*. Menurut Pratisto (2004) pengujian ini disebut *internal consistency* dimana pengukuran cukup dilakukan satu kali.

Pengambilan keputusan valid atau tidaknya atribut berdasarkan nilai  $r$  hitung dibandingkan dengan  $r$  tabel atau nilai probabilitas ( $p$ -value). Atribut dinyatakan valid bila koefisien korelasi (nilai  $r$ -hitung)  $> r$ -tabel atau nilai  $p$ -value  $< 0,05$ . Uji validitas dilakukan untuk seluruh variabel pengukuran dalam penelitian (Juanda, 2007). Hasil analisis menunjukkan bahwa tiga indikator variabel dinyatakan tidak valid (X13, Y18, dan Y111). Indikator yang tidak valid tidak diikutsertakan dalam analisis selanjutnya.

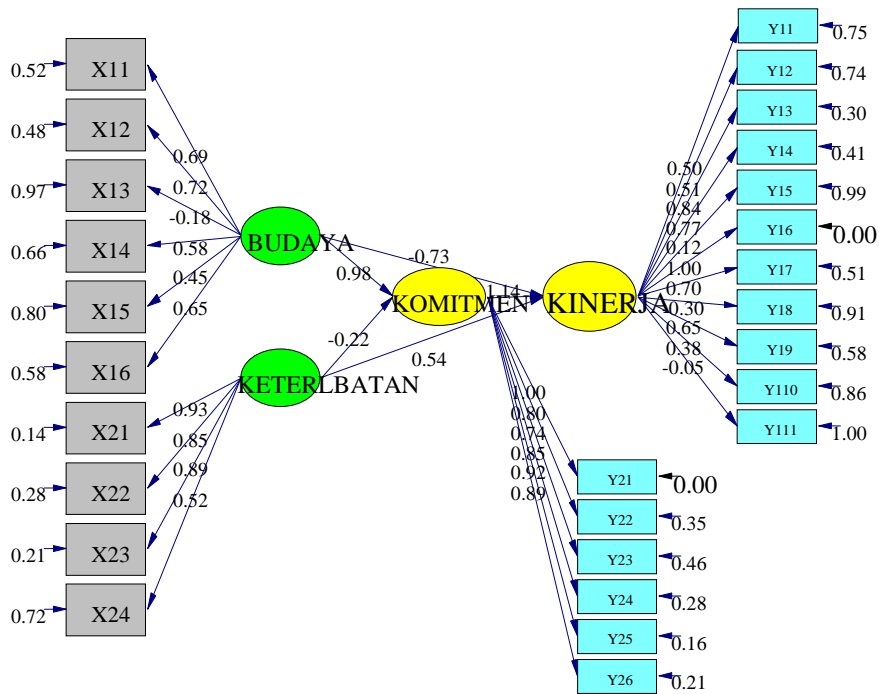
### Uji Reliabilitas

Uji Realibilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur dapat dipercaya atau seberapa jauh konsistensi alat ukur. Pengujian realibilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbrach*, data dianalisa dengan bantuan program *Statistical Package for Social Scince (SPSS) 16 for Windows*. Untuk uji reliabilitas ini digunakan Teknik *Alpha Cronbach*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (*reliabel*) bila memiliki koefisien kehandalan atau alpha sebesar 0,7 atau lebih (Sugiyono, 2000). Hasil uji realibilitas terhadap masing-masing indikator (butir-butir pertanyaan) untuk peubah Budaya dan Keterlibatan memiliki koefisien *Alpha Cronbrach* sebesar 0,724 dari 9 indikator. Sedangkan untuk hasil uji realibilitas terhadap masing-masing indikator (butir-butir pertanyaan) untuk peubah Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai dapat dilihat pada diperoleh koefisien *Alpha Cronbrach* sebesar 0,738 dari 16 indikator. Dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk reliabel.

### ANALISIS DATA

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling (SEM)* dari paket software statistik Lisrel 8.30 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan structural, *Structural Equation Model (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000, hal:181). Alasan digunakan SEM karena dalam SEM dilakukan pengujian *confirmatory construct* eksogen dan endogen, dimana pengujian *confirmatory construct* eksogen untuk menguji kelayakan model antara variabel independen dengan variabel intervening sedangkan pengujian *confirmatory construct* endogen untuk menguji kelayakan model antara variabel intervening dengan variabel dependen. Hal tersebut dilakukan agar mendapatkan hasil penelitian yang baik.

Analisis akan dilakukan untuk melihat pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen organisasi dan kinerja karyawan dianalisis dengan membangun sebuah model struktural seperti yang terdapat pada Gambar 4.1. Pada model tersebut terdapat 2 peubah laten eksogen (bebas) yang menggambarkan peubah yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan meliputi Budaya organisasi ( $\zeta_1$ ) dan Keterlibatan kerja ( $\zeta_2$ ). Kedua peubah laten tersebut dihubungkan dengan 2 peubah laten endogen (tak bebas), yaitu komitmen organisasi ( $\eta_1$ ) dan kinerja karyawan ( $\eta_2$ ). Peubah laten merupakan peubah yang tidak dapat diukur secara langsung sehingga diperlukan sejumlah indikator yang berfungsi untuk menduga peubah laten tersebut.



Chi-Square=372.25, df=223, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

Gambar 3. Diagram Lintas Model Hasil *Standardized Solutions* untuk Komitmen organisasi dan Kinerja Karyawan

### Ukuran Kecocokan Model

Tabel 3. Hasil Kriteria Kesesuaian Model SEM

<i>Goodness-Of-Fit</i>	<i>Cut-off-Value</i>	Hasil	Keterangan
<i>Degree of Freedom (df)</i>	Sebaiknya lebih besar dari ( $\chi^2$ ), tetapi tidak harus lebih besar dari ( $\chi^2$ ).	223	Memenuhi ( <i>Close Fit</i> )
<i>Chi-square (<math>\chi^2</math>)/df</i>	$\leq 3$	1,669	Memenuhi ( <i>Close Fit</i> )
RMR ( <i>Root Mean Square Residual</i> )	$\leq 0,05$ atau $\leq 1$	0,081	Memenuhi ( <i>Close Fit</i> )
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	$\leq 0,08$	0,067	Memenuhi ( <i>Close Fit</i> )
GFI ( <i>Goodnessof Fit Index</i> )	$\geq 0,90$	0,96	Memenuhi ( <i>Close Fit</i> )
AGFI ( <i>Adjusted Goodnessof Fit Index</i> )	$\geq 0,90$	0,94	Memenuhi ( <i>Close Fit</i> )
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	$\geq 0,90$	0,98	Memenuhi ( <i>Close Fit</i> )

Sumber : Hasil Penelitian yang diolah, 2012

### Pengujian Hipotesis

Pada pengujian hipotesis dari hasil Lisrel ini, digunakan untuk mengetahui hubungan antara masing-masing variabel. Hasil dari pengujian hipotesis ini disajikan pada tabel berikut:



**Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hubungan variabel			Koefisien Konstruk	Nilai Uji t	Hubungan	Hipotesiss & Uji Penduga Koefisien
Budaya Organisasi	→	Komitmen Organisasi	0,98	8,72	Searah	Ditolak & berpengaruh signifikan
Keterlibatan Kerja	→	Komitmen Organisasi	-0,22	2,03	Terbalik	Ditolak & berpengaruh signifikan
Komitmen Organisasi	→	Kinerja Pegawai	1,14	5,14	Searah	Ditolak & berpengaruh signifikan
Budaya Organisasi	→	Kinerja Pegawai	-0,73	2,57	Terbalik	Ditolak & berpengaruh signifikan
Keterlibatan Kerja	→	Kinerja Pegawai	0,54	5,24	Searah	Ditolak & berpengaruh signifikan

Sumber : Hasil Penelitian 2012, diolah

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### Kinerja pegawai

Berdasarkan gambar diagram jalur pada gambar 3, yang merupakan diagram lintas model hasil *Standardized Solutions* untuk komitmen organisasi dan kinerja karyawan terlihat bahwa variabel laten eksogen yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah keterlibatan kerja yang berpengaruh positif dengan besaran koefisien konstruk sebesar 0,54. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Affiruddin *et al* (2002) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keterlibatan kerja. Variabel keterlibatan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,54. Dengan demikian maka pegawai di Bappeda Provinsi Bengkulu harus dapat mempertahankan keterlibatan pegawai tersebut dengan rekan kerja sekantor sehingga dengan semakin aktifnya dan selalu dilibatkan dalam setiap pekerjaan dengan harapan agar kinerja pegawai tersebut semakin meningkat.

Berbeda dengan keterlibatan kerja, budaya organisasi menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, yakni sebesar -0,73 dan pengaruhnya lebih besar daripada variabel keterlibatan kerja. Hal ini tidak mendukung penelitian Nystrom (2000) dan Kartikan (2002), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan data empiris yang diperoleh dari Bappeda Provinsi Bengkulu tidak sesuai dengan teori yang berlaku, yaitu telah dinyatakan dalam penelitian sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh indikator-indikator pembentuk variabel budaya dan kinerja karyawan memiliki keragaman yang besar, sehingga penduga yang dihasilkan bias, selain itu hal ini juga dapat disebabkan oleh cara pengumpulan data dan sampling yang dilakukan. Ini berarti bahwa sulit untuk menginterpretasi dengan nilai penduga tersebut. Peubah indikator jarak dari manajemen (X12) memiliki pengaruh paling besar dalam membentuk budaya untuk mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebesar -0,53 atau jarak dari manajemen memberikan kontribusi penurunan terhadap kinerja. Sehingga hal ini perlu diberikan pemahaman budaya organisasi kepada pegawai-pegawai Bappeda Bengkulu, terutama indikator-indikator pembentuk budaya, yaitu profesionalisme karyawan, jarak dari manajemen, sikap terbuka pegawai, keteraturan pegawai, rasa curiga pada rekan sekerja, dan kebanggaan pegawai. Pemahaman tentang indikator-indikator ini penting agar para pegawai memiliki budaya organisasi yang kuat dalam hal kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh Bappeda Bengkulu, seperti yang dinyatakan oleh Widjaja (2004) dan Lukito (1995).

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh variabel laten eksogen, yakni komitmen organisasi yang berpengaruh positif dan memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai dengan

besaran koefisien konstruk sebesar 1,14. Pengujian hipotesis yang dibuktikan sebelumnya, ada pengaruh yang searah antara komitmen dengan kinerja karyawan, yakni seperti yang telah ditunjukkan oleh Smith (1996) yaitu bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi memberikan kontribusi kenaikan kinerja pegawai berdasarkan data empiris. Komitmen pegawai memberikan pengaruh yang paling besar kepada kinerja pegawai daripada peubah laten yang lain. Dengan demikian, agar kinerja pegawai Bappeda semakin meningkat maka pegawai tersebut harus senang menjadi anggota di organisasi tempat anda bekerja, harus bangga dengan organisasi tempat anda bekerja, seorang pemimpin harus memberikan dukungan moril/kepedulian terhadap organisasi, harus mempunyai hasrat yang kuat untuk bekerja pada suatu organisasi tempat bekerja, seorang pemimpin harus memberikan kepercayaan penuh terhadap bawahannya, dan harus memiliki kemauan yang besar untuk memajukan organisasi tempat bekerja. Dengan memiliki sikap komitmen tersebut maka kinerja pegawai Bappeda akan meningkat dan menghasilkan kinerja yang baik pegawai itu sendiri dan organisasinya (Bappeda Provinsi Bengkulu).

### **Komitmen pegawai**

Pengembangan teoritis budaya organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Namun, pada gambar 4.2 terlihat bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi dengan besaran konstruk sebesar -0,22. Hal ini bertentangan dengan yang telah dinyatakan oleh Affiruddin *et al* (2002), yaitu keterlibatan kerja mempunyai hasil positif terhadap kinerja. Berdasarkan *standardized solution* pada variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja, dapat diketahui bahwa indikator keterlibatan pegawai dengan rekan kerja sekantor merupakan indikator yang paling berpengaruh dari keterlibatan kerja dalam meningkatkan komitmen organisasi dengan nilai kontribusi 0,2, artinya Pegawai Bappeda Provinsi Bengkulu mempunyai orientasi, partisipasi dan apresiasi yang tinggi terhadap rekan kerja sekantor. Sedangkan indikator keterlibatan pegawai dengan waktu kerja merupakan indikator dari keterlibatan kerja yang paling rendah mempengaruhi komitmen organisasi dengan nilai kontribusi sebesar 0,11. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen Bappeda Provinsi Bengkulu perlu meningkatkan pandangan pegawai tersebut tentang seberapa besar dan penting partisipasi terhadap orientasi dasar waktu.

Hubungan ini sama halnya dengan hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang memiliki hubungan negatif. sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yakni sebesar 0,98. Artinya bahwa budaya organisasi yang memberikan kontribusi kenaikan komitmen organisasi. Pada indikator dari variabel budaya organisasi, indikator sikap terbuka pegawai merupakan indikator yang paling rendah mempengaruhi komitmen organisasi dengan nilai kontribusi sebesar 0,17. Oleh karena itu manajemen Bappeda Provinsi Bengkulu harus berupaya mencari solusi agar pegawai Bappeda Provinsi Bengkulu memiliki sikap terbuka dengan perwujudan dari sikap jujur, rendah hati, adil, mau menerima pendapat, dan kritik dari orang lain.

### **Implikasi Strategis**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini ditunjukkan sebagai berikut: komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai, maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi. Berdasarkan *standardized solution* dapat diketahui bahwa indikator "kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi" merupakan indikator yang paling berpengaruh dari komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan nilai koefisien konstruk sebesar

1,14. Implikasi manajerial yang disarankan dalam penelitian ini ditunjukkan dalam empat kebijakan sebagai berikut:

1. Kebijakan satu menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja pegawai dan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi dan kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi melalui 6 dimensi yaitu, profesionalisme karyawan, jarak dari manajemen, sikap terbuka karyawan, keteraturan karyawan, rasa curiga pada rekan sekerja, dan integritas karyawan. Berdasarkan *standardized solution* dapat diketahui bahwa indikator jarak dari manajemen dan profesionalisme karyawan merupakan indikator dari budaya organisasi yang paling berpengaruh dalam meningkatkan komitmen organisasi dengan nilai kontribusi sebesar 0,70 untuk jarak dari manajemen dan 0,67 untuk profesionalisme karyawan sedangkan untuk meningkatkan kinerja pegawai, indikator jarak dari manajemen dengan nilai kontribusi sebesar 0,53 dan profesionalisme karyawan dengan nilai kontribusi sebesar 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen Bappeda Provinsi Bengkulu perlu mempertahankan sikap profesional dan jarak terhadap manajemennya, dimana pegawai selalu mencurahkan seluruh kemampuannya dalam bekerja, mengembangkan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan profesi atau jurusannya dan memiliki hubungan jarak yang dekat terhadap manajemennya. Hal ini dapat memberikan kinerja yang baik bagi pegawai Bappeda Provinsi Bengkulu. Sedangkan indikator sikap terbuka pegawai merupakan indikator dari budaya organisasi yang paling rendah mempengaruhi komitmen organisasi dengan nilai kontribusi sebesar 0,17 oleh karena itu manajemen Bappeda Provinsi Bengkulu harus berupaya mencari solusi agar pegawai Bappeda Provinsi Bengkulu memiliki sikap terbuka dengan perwujudan dari sikap jujur, rendah hati, adil, mau menerima pendapat, dan kritik dari orang lain.
2. Kebijakan dua menunjukkan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang negatif terhadap komitmen organisasi dan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui keterlibatan kerja melalui empat indikator yaitu: keterlibatan pegawai dengan rekan kerja sekantor, keterlibatan pegawai dengan rekan kerja di instansi lain, keterlibatan pegawai dengan atasan, dan keterlibatan pegawai dengan waktu kerja. Berdasarkan *standardized solution* dapat diketahui bahwa indikator keterlibatan pegawai dengan rekan kerja sekantor merupakan indikator yang paling berpengaruh dari keterlibatan kerja dalam meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan dengan nilai kontribusi 0,2 untuk komitmen organisasi dan 0,5 untuk kinerja pegawai, artinya pegawai Bappeda Provinsi Bengkulu mempunyai orientasi, partisipasi dan apresiasi yang tinggi terhadap rekan kerja sekantor. Sedangkan indikator keterlibatan pegawai dengan waktu kerja merupakan indikator dari keterlibatan kerja yang paling rendah mempengaruhi komitmen organisasi dengan nilai kontribusi sebesar 0,11 dan 0,28 untuk kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen Bappeda Provinsi Bengkulu perlu meningkatkan pandangan pegawai tersebut tentang seberapa besar dan penting partisipasi terhadap orientasi dasar waktu.
3. Kebijakan tiga menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui komitmen organisasi melalui enam dimensi yaitu: perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi. Berdasarkan *standardized solution* dapat diketahui bahwa indikator perasaan menjadi bagian dari organisasi merupakan indikator dari komitmen yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan nilai kontribusi sebesar 1,14, artinya pegawai Bappeda Provinsi memiliki perasaan senang dengan ditempatkan atau berada di Bappeda Provinsi Bengkulu sehingga akan terjaln dan sehati untuk berusaha meningkatkan kinerjanya. Sedangkan indikator

kepedulian terhadap organisasi merupakan indikator dari komitmen yang paling rendah mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai kontribusi sebesar 0,84, artinya kepedulian karyawan terhadap Bappeda Provinsi Bengkulu mempunyai pengaruh yang paling rendah terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu disarankan kepada manajemen Bappeda Provinsi Bengkulu agar lebih meningkatkan rasa peduli yang tinggi dari pegawainya dengan berusaha bekerja dengan baik dan mentaati peraturan yang berlaku.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan atas masalah penelitian didasarkan atas temuan dari tujuan penelitian yang teridentifikasi dan tersusun pada Bab I. Hasil temuan penelitian ini membuktikan dan memberikan kesimpulan untuk menjawab persoalan tersebut yang secara singkat menghasilkan:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif (searah) terhadap komitmen organisasi sehingga dengan meningkatnya budaya organisasi maka komitmen organisasi dari pegawai tersebut akan meningkat juga. Artinya bahwa budaya organisasi yang memberikan kontribusi kenaikan komitmen organisasi, dengan  $H_0$  ditolak dan penduga koefisien berpengaruh signifikan.
2. Keterlibatan kerja berpengaruh negatif (terbalik) terhadap komitmen organisasi. Hal ini bertentangan dengan yang telah dinyatakan oleh Affiruddin *et al* (2002), yaitu keterlibatan kerja mempunyai hasil positif terhadap kinerja, dengan  $H_0$  ditolak dan penduga koefisien berpengaruh signifikan.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif (searah) dan memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai. Pengujian hipotesis yang dibuktikan sebelumnya, ada pengaruh yang searah antara komitmen dengan kinerja karyawan, yakni seperti yang telah ditunjukkan oleh Smith (1996) yaitu bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi memberikan kontribusi kenaikan kinerja pegawai berdasarkan data empiris, dengan  $H_0$  ditolak dan penduga koefisien berpengaruh signifikan.
4. Budaya organisasi menunjukkan pengaruh negatif (terbalik) terhadap kinerja pegawai. Hal ini tidak mendukung penelitian Nystrom (2000) dan Kartikan (2002), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan oleh indikator-indikator pembentuk variabel budaya dan kinerja karyawan memiliki keragaman yang besar, sehingga penduga yang dihasilkan bias, dengan  $H_0$  ditolak dan penduga koefisien berpengaruh signifikan.
5. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Affiruddin *et al* (2002) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keterlibatan kerja.

## **Saran**

Adapun saran pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian kedepan perlu dengan menambahkan atau memasukkan konstruk variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga nilai dari koefisien determinasinya dapat meningkat secara signifikan.
2. Hendaknya penelitian mendatang mengarahkan penelitian pada objek penelitian yang lebih luas, untuk mendapatkan hasil yang lebih umum terhadap budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.
3. Karena adanya keterbatasan penelitian pada budaya organisasi, dengan pengaruh yang negatif (terbalik) dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, maka untuk penelitian kedepannya diharapkan pada indikator sikap terbuka pegawai dapat ditingkatkan di instransi tersebut dengan tidak ada lagi pegawai yang memiliki sikap yang individual



sehingga dapat membuat hubungan yang positif (searah) dan dapat menekankan pembahasan mengenai hal tersebut.

4. Karena adanya keterbatasan penelitian pada keterlibatan kerja, dengan pengaruh yang negatif (terbalik) dari keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi, maka untuk penelitian kedepannya diharapkan pada indikator keterlibatan pegawai dengan waktu kerja dapat ditingkatkan dan sebaiknya dengan bertambahnya keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan tersebut maka komitmen untuk bekerja semakin meningkat/berpengaruh yang positif (kontribusinya besar).

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Affiruddin, sri Anik, Yusni Wahyudin, 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Hubungan Antara Etika Kerja Islam dengan Sikap Perubahan Organisasi, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang.
- As'ad, Moh. 2003. *Psikologi Industri*. Edisi keempat. Liberty Yogyakarta.
- Blau, B.A and Boal, B.K, 1987. "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteism". *Academy of Management Review*. 12,288-302.
- Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C, 2002, "*The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviours*," *Journal of Managerial Issues*, Summer, 2002, p:181-197.
- Cooper, D.R and Emory, C.W, (1995), *Business Research Methods*, Fifth Edition, USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Coudron, Shari, 1995, "*Create an Empowering Environment*," *Personnel Journal*, September, 1995, p:28-36.
- Coudron, Shari, 1995, "*The Top 20 Ways to Motivated Employees*," *Industri Week*, Vol.244, April, 1995, p:12-18.
- Cut Zurnali, 2010, "*Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation: Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Depan*", Penerbit Unpad Press, Bandung.
- Darufitri Kartikandari, 2002, "Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus DPU dan Setda Kabupaten Bantul," *Sinergi*, Vo.4, No.2, Hal.41-48.
- Di Tomasso, Gordon, 1992, "Producing Corporate Performance From Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, 29 (6): 783-798.
- Fey, C.F and Denison, D.N, 2000, "Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia and Sweden," *Working Paper Services in Business Administration*, No.2000,4.
- Ferdinand, A, 2000, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L et al, 1988, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga.
- Gibson, James L., Ivancevich, Donnelly, Jr, 1995. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi I. Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hofstede, G and Bornd, M.H, 1984, Hofstede Culture Dimension: An Independent Validation Using Rokeach Value Survey," *Journal of Cross Cultural Psychology*.
- Imam Ghozali, 2005, *Structural Equation Modeling: Teori Konsep dan Aplikasi dengan Program LISREL 8.54*, Badan Penerbit UNDIP.
- Juanda, Bambang. 2007. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. IPB Press, Bogor.
- Lask, F.G, Marshall, G.W, Cravens, D.W & Moncrief, W.C (2001), "*Salesperson job involvement: A modern perspective and a new scale*," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No.4.
- Lukito Boejoeng, 1995. Budaya yang Kuat dan Peningkatan Kinerja Ekonomi Perusahaan: Tinjauan Atas Teori Strong Culture", *Usahawan*, Th. XXIV, No.12.
- Mangkunegara, A. Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama, Bandung.
- McNeese-Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Hospital & Health Services Administration*, Vol 41:2, Summer, p:160-175.
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Tej Adidam, and Steven W. Edison (1999), "Antecedent and Consequences of Marketing Strategy Making : A model and a Test ", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (April), p.18-40.
- Moon, M Jae, 2000, "Organizational Commitment Revisited in New Public Management," *Public Performance & Management Review*, Vol.24, No.2.
- Ndraha, Taliziduhu, 2003. *Budaya Organisasi*. Cetakan Kedua, Rineka Cipta, Jakarta.
- Nystrom, Paul C, 1993, "Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations," *Health Care Manage Review*, Vol.18, 1993, p:43-49.
- Robbins, Stephen. P., 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih bahasa : Hadyana. Preinhalindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Alih Bahasa Pujaatmaka dan Benyamin Mola*, Prenhallindo, Jakarta.
- Rumengan, RJ, 2002, *Budaya Organisasional: "Paradigma Manajemen Yang Melejitkan Kinerja"*, *Usahawan*, No.06/th.XXXI/Juni.
- Susanto, A.B, 2000, *Konsep Budaya organisasi*, Jakarta, The Jakarta Consulting Group
- Sofo, f., 2003. *Pengembangan sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Airlangga University Press, Surabaya.
- Suliman, Abu bakar MT, 2002, "*Is it Really a Mediating Construct?*," *Journal of Management Development*, Vol.21, Maret, 2002, p:170-183.
- Tjahjono, Heru Kurnianto, 2004. *Budaya Organisasi dan Balance Scorecard, Dimensi Teori dan Praktek*. Edisi Revisi, Cetakan Pertama, UPFE-UMY Yogyakarta
- Wijanto, Setyo Hari. 2008. *Structural Equation Model dengan LISREL 8.8*. Jakarta: Graha Ilmu.

# IMPLEMENTASI TUPOKSI BENDAHARA PENGELUARAN PEMBANTU DI SKPD SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN LEBONG

Joni Prawinata

Darmansyah dan Nasution

*Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen*

*Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu*

*Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

## ABSTRACT

*This study aims to describe the implementation of expenditure treasurer tupoksi maid in SKPD Lebong District Secretariat. Sources of data in this study is primary data that is obtained directly from the data source object of research. Data collection techniques used in this study were questionnaires and interviews. Population were all auxiliary treasurer expenditure contained in the Regional Secretariat Lebong amounting to 8 people as respondents using the census methode. From the results of the study showed that average respondents answers to the questionnaire score 4.25 (very good), which means that the implementation of the exchequer expenditure duty in SKPD Lebong District Secretariat has been going very well. In general, the implementation of expenditure maid tupoksi treasurer in accordance with established procedures and tupoksi, but still a delay in submitting a report that is more than the 5th of each month.*

*Keywords: Implementation, Duty, Assistant Treasurer Spending*

## PENDAHULUAN

Sekretariat Daerah merupakan instansi pemerintah yang didalamnya terdapat bagian yang membawahi sub-sub bagian dan memiliki kegiatan-kegiatan sesuai tugas dan fungsi dari masing-masing bagian. Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, berdasarkan pasal 14 tentang bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran, Kepala daerah atas usul PPKD menetapkan bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran untuk melaksanakan tugas kebendaharaan dalam rangka pelaksanaan anggaran pada SKPD.

Bendahara penerimaan dan/atau bendahara pengeluaran dalam melaksanakan tugasnya dapat dibantu oleh bendahara penerimaan pembantu dan/atau bendahara pengeluaran pembantu (Komarudin, 2002). Bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran secara fungsional bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya kepada PPKD selaku BUD. Setiap bagian memiliki bendahara pengeluaran pembantu yang tugasnya membantu bendahara pengeluaran dan menyiapkan dokumen yang berkaitan dengan pengeluaran uang oleh bendahara pengeluaran dan bendahara pengeluaran pembantu yang membantu membuat surat pertanggungjawaban (SPJ) (Permendagri, 2006).

SPJ pengeluaran pembantu adalah surat pertanggungjawaban yang dibuat oleh bendahara pengeluaran pembantu yang diajukan kepada bendahara pengeluaran paling lambat tanggal 5 bulan berikutnya (Effendi, 2012). Dalam prosedur SPJ (Surat Pertanggungjawaban) bendahara pengeluaran pembantu mencatat bukti-bukti transaksi pembelanjaan dana ke dalam buku kas umum pembantu (BKUP) dari proses pencatatan ini dihasilkan dokumen seperti buku penerimaan dan pengeluaran kas, buku panjar, buku rekapitulasi pengeluaran per rincian objek. Berdasarkan keempat dokumen tersebut, bendahara pengeluaran pembantu membuat SPJ dengan dilampirkan dokumen-dokumen tersebut, dimana untuk pertanggungjawaban Uang Persediaan/Ganti Uang (UP/GU) dan pertanggungjawaban Tambah Uang (TU) diserahkan paling lambat tanggal 5 bulan berikutnya, di bendahara pengeluaran akan dibuat naskah pengesahan SPJ. Sebelum disahkannya SPJ, PPK (Pejabat Penatausahaan Keuangan) memverifikasi dan menganalisa SPJ pengeluaran pembantu (Rahman, 2012).

Berdasarkan survey pendahuluan peneliti, diketahui bahwa masih adanya keterlambatan penyampaian pertanggungjawaban dari bendahara pengeluaran pembantu kepada bendahara pengeluaran yaitu ada sekitar 5 orang bendahara pengeluaran pembantu yang terkadang menyampaikan laporan pertanggungjawaban lebih dari tanggal 5 setiap bulannya sehingga mengakibatkan terjadinya keterlambatan pembuatan naskah pengesahan SPJ oleh bendahara pengeluaran. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang implementasi tupoksi bendahara pengeluaran pembantu di SKPD Sekretariat Daerah Kabupaten Lebong.

## PERMASALAHAN

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah: bagaimana implementasi tupoksi bendahara pengeluaran pembantu di SKPD Sekretariat Daerah Kabupaten Lebong.

## TUJUAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan implementasi tupoksi bendahara pengeluaran pembantu di SKPD Sekretariat Daerah Kabupaten Lebong.

## TINJAUAN PUSTAKA

*Job analysis* atau analisis jabatan merupakan suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna suatu keperluan (Hasibuan, 2003). Analisa jabatan bukan hanya saja dapat dipergunakan untuk menentukan syarat fisik dan syarat mental dari pegawai yang akan memangku suatu jabatan, tetapi pula dipergunakan untuk tujuan lain. Karenanya analisis jabatan itu dapat dilakukan atas empat macam sesuai dengan tujuan analisis jabatan iitu. Keempat analisis jabatan menurut Gouzaly (2000) & Moekijat (2010) antara lain:

1. *Job analysis for personnel specification* tujuannya adalah menentukan syarat mental yang bagaimana yang dibutuhkan dari seseorang untuk dapat sukses dalam memangku suatu jabatan.
2. *Job analysis for training purposes* tujuannya adalah untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan suatu pekerjaan kepada seorang pegawai baru. Biasanya dipergunakan guna kebutuhan latihan dan pendidikan.
3. *Job analysis for setting rates* tujuannya adalah menentukan nilai-nilai masing-masing jabatan dalam suatu badan usaha sehingga dengan demikian dapat ditentukan tingkat upah masing-masing jabatan itu secara adil.

*Job analysis for method improvements* tujuannya adlah mempermudah cara bekerja pegawai pada suatu jabatan tertentu yakni bermaksud untuk menghilangkan gerak-gerak pegawai yang tidak perlu (Mondy, 2008).

Bendahara pengeluaran pembantu wajib menyelenggarakan penatausahaan terhadap seluruh pengeluaran yang menjadi tanggung jawabnya. Bendahara pengeluaran pembantu wajib menyampaikan laporan pertanggungjawaban pengeluaran kepada bendahara pengeluaran paling lambat tanggal 5 bulan berikutnya (Thoha, 2009). Bendahara pengeluaran pembantu dapat ditunjuk berdasarkan pertimbangan tingkatan daerah, besaran SKPD, besaran jumlah uang yang dikelola, beban kerja, lokasi, kompetensi dan/atau rentang kendali dan pertimbangan objektif lainnya.

Dalam proses penatausahaan, buku pengeluaran pembantu mencatat transaksi-transaksi dalam buku:

1. Buku Kas Umum Pengeluaran.
2. Buku Pajak PPN/PPh.
3. Buku Pembantu Panjar.

Surat Pertanggungjawaban (SPJ) diserahkan dengan dilampiri oleh:



1. Buku Kas Umum Pengeluaran.
2. Buku Pajak PPN/PPH.
3. Bukti-bukti lain yang sah.

Bendahara pengeluaran pembantu melakukan pencatatan bukti-bukti pembelanjaan dana dari UP, GU, dan TU, kemudian bukti pembelanjaan tersebut diarsipkan (Salmiah, 2006). Dari proses pencatatan ini, Bendahara pengeluaran pembantu hanya akan mencatat pengeluaran atas pembelanjaan dana tersebut pada dokumen-dokumen sebagai berikut:

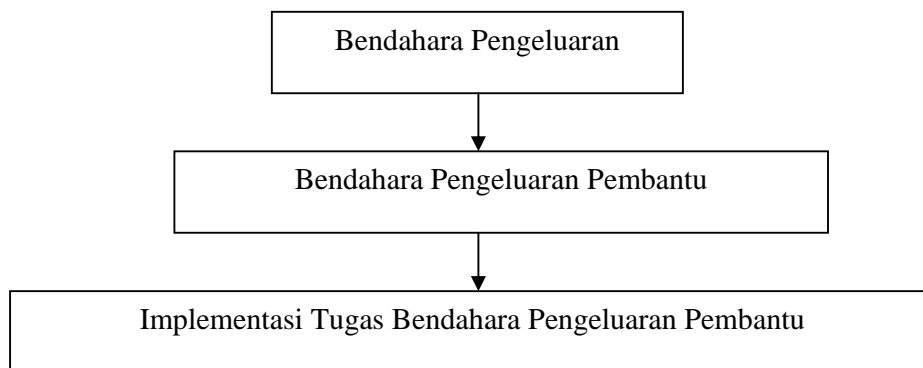
- a. Buku Kas Pengeluaran Pembantu
- b. Buku Pajak PPN/PPH Pembantu
- c. Buku Panjar Pembantu

Ketiga dokumen ini dibuat arsip oleh Bendahara Pengeluaran Pembantu.

Bendahara Pengeluaran Pembantu membuat SPJ-Belanja berdasarkan data dari 3 (tiga) dokumen dalam SPJ Pengeluaran Pembantu. Kemudian dirangkum menjadi SPJ-Belanja yang akan diserahkan kepada Bendahara Pengeluaran paling lambat tanggal 5 bulan berikutnya. Bendahara Pengeluaran melakukan verifikasi, evaluasi dan analisis SPJ Pengeluaran Pembantu. Dalam hal SPJ Pengeluaran Pembantu tersebut ditolak, maka Bendahara Pengeluaran mengembalikannya kepada Bendahara Pengeluaran Pembantu untuk dibahas kembali. Setelah Bendahara Pengeluaran memberikan persetujuan terhadap SPJ Pengeluaran Pembantu, maka SPJ pengeluaran pembantu harus disertakan Bendahara Pengeluaran dalam membuat SPJ pengeluaran (Tohardi, 2002).

### Kerangka Analisis

Setiap bidang memiliki bendahara pengeluaran pembantu yang tugasnya membantu bendahara pengeluaran dan menyiapkan dokumen yang berkaitan dengan pengeluaran uang oleh bendahara pengeluaran dan bendahara pengeluaran pembantu yang membantu membuat surat pertanggungjawaban (SPJ). SPJ pengeluaran pembantu adalah surat pertanggungjawaban yang dibuat oleh bendahara pengeluaran pembantu yang diajukan kepada bendahara pengeluaran, dimana untuk pertanggungjawaban Uang Persediaan/Ganti Uang (UP/GU) dan pertanggungjawaban Tambah Uang (TU) diserahkan paling lambat tanggal 5 bulan berikutnya. Berdasarkan landasan teori di atas, maka kerangka analisis penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Analisis Penelitian

### DISAIN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Jenis penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner dan wawancara untuk memperoleh data pokok yang dibutuhkan dalam penelitian (Malhotra, 2003). Penelitian menggunakan metode sensus dengan jumlah total sampel yang diambil sebanyak 8 orang.

## INSTRUMEN

Kuesioner merupakan teknik yang dipergunakan untuk pengambilan data guna mendapatkan informasi yang diperlukan dengan cara membuat daftar pertanyaan, menyebarkan dan mengumpulkan kembali. Dalam menanggapi pertanyaan-pertanyaan kuesioner, maka digunakan pengukuran dengan skala likert yaitu suatu cara yang sistematis untuk memberikan skor pada indeks (Maholtra, 2003). Penetapan skala likert dimodifikasi menjadi 5 tingkatan kemungkinan jawaban responden dari setiap item pertanyaan, 5 = sangat setuju, hingga 1 = sangat tidak setuju.

## ANALISA DATA

Analisis deskriptif dilakukan dengan cara menghitung distribusi frekuensi, rata-rata dan persentase terhadap pilihan jawaban yang diberikan oleh responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Untuk pengumpulan data sebagai pendukung analisis dari responden digunakan teknik wawancara terstruktur dimana responden akan diberikan pertanyaan yang sudah dipersiapkan dan akan diberikan pertanyaan yang sama kepada setiap responden untuk memperoleh informasi secara langsung dan mendalam dari responden sehingga dapat diambil kesimpulan pendapat dari responden sebagai bahan analisis hasil penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### KARAKTERISTIK RESPONDEN

Berdasarkan data tabel 1 yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, maka dapat diketahui karakteristik demografi responden pada penelitian ini. Dari 8 orang responden yang diteliti, ternyata responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak mendominasi yaitu 7 orang (87,50%), sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan 1 orang (12,50%). Responden mayoritas berjenis kelamin laki-laki dikarenakan laki-laki lebih tegas dan cepat dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan keuangan, disamping itu dikarenakan laki-laki lebih cekatan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh gambaran tentang karakteristik responden yang disajikan pada tabel 1.

**Tabel 1 Karakteristik Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan dan Masa Kerja**

No.	Karakteristik demografi	Interval	Responden	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	7	87,50
		Perempuan	1	12,50
	Jumlah		8	100,00
2	Kelompok Usia	21-30 Tahun	4	50,00
		31-40 Tahun	4	50,00
	Jumlah		8	100,00
3	Pendidikan	SLTA	4	50,00
		S1	4	50,00
	Jumlah		8	100,00
4	Lama Kerja	1-5 Tahun	5	62,50
		6-10 Tahun	3	37,50
	Jumlah		8	100,00
5	Kepangkatan/Golongan	Golongan II	4	50,00
		Golongan III	4	50,00
	Jumlah		8	100,00

Sumber : Hasil Penelitian, 2012.

Rata-rata skor dari jawaban responden terhadap variabel implelementasi bendahara pengeluaran pembantu adalah 4,25 berada pada kategori sangat baik. Dari tabel dapat dilihat rata-rata jawaban tertinggi responden sebesar 4,88 (sangat baik) untuk pernyataan “Bendahara pengeluaran pembantu melakukan proses pencatatan menghasilkan dokumen buku kas pengeluaran pembantu”. Adapun rata-rata jawaban terendah responden sebesar 3,13 (cukup baik) untuk pernyataan “Bendahara pengeluaran pembantu menyerahkan SPJ pengeluaran pembantu kepada bendahara pengeluaran paling lambat tanggal 5 bulan berikutnya”.

**Tabel 2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Implementasi Tupoksi Bendahara Pembantu**

No.	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-rata
		SS	S	C	TS	STS	
1	Bendahara pengeluaran pembantu mencatat bukti-bukti transaksi pembelanjaan dana	5	3				4,63
2	Bendahara pengeluaran pembantu melakukan proses pencatatan menghasilkan dokumen buku kas pengeluaran pembantu	7	1				4,88
3	Bendahara pengeluaran pembantu melakukan proses pencatatan menghasilkan dokumen buku pajak PPN/PPH pembantu	5	3				4,63
4	Bendahara pengeluaran pembantu melakukan proses pencatatan menghasilkan dokumen buku panjar pembantu	6	2				4,75
5	Bendahara pengeluaran pembantu membuat SPJ pengeluaran pembantu berupa BKU, Buku Pajak PPN/PPH dan bukti pengeluaran yang sah	5	3				4,63
6	Bendahara pengeluaran pembantu menyerahkan SPJ pengeluaran pembantu kepada bendahara pengeluaran paling lambat tanggal 5 bulan berikutnya		3	3	2		3,13
7	Bendahara pengeluaran memverifikasi, mengevaluasi dan menganalisa SPJ pengeluaran pembantu		3	5			3,38
8	Bendahara pengeluaran akan menggunakan SPJ pengeluaran pembantu dalam proses pembuatan SPJ	2	4	2			4,00
<b>Rata-rata</b>							<b>4,25</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2012.

1,00-1,80 = Sangat Tidak Baik

2,61-3,40 = Cukup Baik

4,21-5,00 = Sangat Baik

1,81-2,60

= Tidak Baik

3,41-4,20

= Baik

Masih adanya keterlambatan dalam penyampaian laporan pertanggungjawaban dari bendahara pengeluaran pembantu disebabkan karena masih adanya kurang koordinasi antara pihak-pihak yang terkait dengan penyusunan dokumen anggaran, masih adanya kesalahan dalam pembuatan laporan pertanggungjawaban oleh bendahara pengeluaran pembantu serta masih adanya kemampuan yang rendah dari bendahara pengeluaran pembantu dalam menggunakan teknologi guna mempercepat penyelesaian laporan pengeluaran pembantu.

Implementasi tupoksi bendahara pengeluaran pembantu yang sudah berjalan dengan baik secara umum mendukung visi misi organisasi Sekretariat Daerah yaitu terselenggaranya sistem dan administrasi pemerintahan yang mengedepankan prinsip *clean and good geovernance* dalam pelaksanaan otonomi daerah. Dimana dengan adanya evaluasi terhadap implementasi tupoksi yang ada dapat digunakan untuk pembandingan sejauh mana seorang pegawai telah berhasil melaksanakan tugas-tugasnya.

## IMPLIKASI STRATEGIS

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SKPD Sekretariat Daerah Kabupaten Lebong mengenai implementasi tupoksi bendahara pengeluaran pembantu, ada beberapa implikasi strategis yang dapat dihasilkan yaitu:

Perlu diciptakannya komunikasi yang efektif antar pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan dokumen anggaran belanja, dikarenakan faktor komunikasi sangat berpengaruh terhadap penyelesaian tugas yang ada, apabila proses komunikasi dan koordinasi tidak berjalan dengan baik maka akan berpengaruh terhadap efektifitas penyelesaian pembuatan laporan keuangan yang ada. Masih rendahnya kemampuan bendahara pengeluaran pembantu terutama keterampilan interpersonal yaitu secara efektif untuk berinteraksi dengan orang lain maupun rekan kerja seperti menyampaikan pendapat secara jelas dan bekerja dalam satu tim. Upaya untuk meningkatkan tingkat keterampilan ini antara lain dengan terus mendorong para pegawai untuk menciptakan suasana yang kondusif dalam berinteraksi, menyampaikan pendapat secara jelas dan baik, dan tidak memaksakan pendapatnya diterima serta menghargai pendapat orang lain atau rekan sekerja sehingga dicapai kesepakatan dan solusi tentang cara-cara pemecahan dan penyelesaian masalah yang tepat dan baik.

Perlunya meningkatkan keterampilan serta kemampuan dari bendahara pengeluaran dalam hal menggunakan aplikasi keuangan sehingga membantu mempercepat penyelesaian laporan keuangan yang ada. Selain itu, pimpinan juga perlu memperhatikan para pegawainya dengan mengikutsertakan bendahara pengeluaran pembantu untuk mengikuti diklat terkait dengan penyusunan laporan keuangan sehingga mereka lebih cekat dan terampil serta selalu mereka selalu memiliki *up date* tentang penyusunan laporan keuangan, dan perlunya penyediaan peralatan kerja yang memadai seperti komputer ataupun laptop dengan teknologi terkini dan peralatan lainnya agar mempercepat proses pengerjaan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa: Rata-rata skor jawaban responden terhadap kuesioner sebesar 4,25 (sangat baik) yang berarti bahwa implementasi tupoksi bendahara pengeluaran pembantu di SKPD Sekretariat Daerah Kabupaten Lebong telah berjalan dengan sangat baik.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang diajukan oleh peneliti yaitu: perlu ditingkatkannya kemampuan dan keterampilan kerja pegawai dalam menggunakan teknologi dan software berkaitan dengan aplikasi laporan keuangan. Perlu ditingkatkannya komunikasi dan koordinasi antar pihak yang terlibat dalam penyusunan dokumen laporan keuangan/anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Effendi, Akhyar. (2012). *Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang Efektif*. LAN. Jakarta.
- Gouzaly, Saydam. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung, Jakarta.
- Hasibuan Malayu. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan keenam. Bumi Aksara. Jakarta.
- Komarudin. (2002). *Manajemen Sumer Daya Manusia*. Salemba. Jakarta.



- Maholtra. (2003). *Research Business*. New Jersey. Prentice Hall.
- Moekijat. (2010). *Analisis Jabatan*. Mandar Maju. Bandung.
- Mondhy. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Permendagri No. 13 Tahun (2006) Tentang *Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*. Terbit Tanggal 15 Mei 2006. Jakarta.
- Rahman, Saiful. (2012). *Penatausahaan Keuangan Daerah*. <http://saifulrahman.lecture.ub.ac.id/files/2010/03/Pertemuan-7.pdf> tanggal akses 11 Juni 2012.
- Salmiah, Sitti. (2006). *Analisis Hubungan Faktor-faktor Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Holtikultura Provinsi NAD*. <http://elibrary.mb.ipb.ac.id/>.
- Thoha, Miftah. (2009). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Tohardi, Ahmad. (2002). *Pemahaman Praktis Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar Maju. Bandung

# STUDI DESKRIPTIF KINERJA LAYANAN PEGAWAI PENGGERAK SWADAYA MASYARAKAT PADA UPTD BALAI TRANSMIGRASI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI PROVINSI BENGKULU

Elvi Hervita

*Retno Agustina Ekaputri dan Nasution*

*Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen*

*Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu*

*Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

## ABSTRACT

*This research was aimed to analyze the performance of the drive-governmental organizations on UPTD Hall offices of Manpower and Transmigration Of Bengkulu province, and to analyze what factors which affected and supported civil servant's performance. This research was a descriptive study using qualitative research method. The respondents were 31 people consisting of 1 chairman, 15 employees, and 15 people from society. Based on the results of the study in addition interview also conducted indicated to respondents that the performance of civil servants in providing services not fully well. From these results could it can be concluded that the indicators were an indicator of indicators of the research were excellentskors indicator were on 1) Requirements service, 2) Clarity of officer service, 3) Responsible officer service, 4) Fair service.very good indicator were on procedures service,courtesy and friendliness of staff, the reasonableness of the cost of service and comfortable environment.and the good indicator were on security services.*

*Keywords: civil servant's performance*

## PENDAHULUAN

Informasi pengetahuan pada era globalisasi ini dipandang sebagai modal utama untuk menjalankan suatu bisnis strategis, yang memerlukan upaya pengelolaan pengetahuan agar dapat mendorong bagi perkembangan bisnis. Selain itu, modal utama yang lain yaitu sumber daya manusia yang mencakup pengalaman pegawai, keterampilan pegawai, dan hubungan personil. Pengetahuan telah menjadikan sumber bisnis utama didorong oleh perubahan-perubahan dalam bidang teknologi dan dalam bisnis global, perubahan ini telah menjadikan orientasi manajemen sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia sangat perlu diperhatikan, salah satu faktor pendukung keberhasilan setiap negara baik dalam bidang perekonomian, sosial budaya, politik, dan lain-lain yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang memiliki keahlian handal dan menguasai sistem manajemen informasi kepegawaian, motivasi berprestasi tinggi, kreatif, inovatif serta memiliki kepribadian merupakan modal penting dalam instansi pemerintahan (Desseler, 2000).

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat besar dalam mencapai keberhasilan dalam organisasi. Oleh karena itu pengembangan SDM di instansi atau organisasi perlu mendapat perhatian sehingga mereka dapat bersumber daya secara maksimal dan tujuan organisasi dapat tercapai. Pengembangan SDM tersebut diharapkan dapat meningkatkan kompensasi SDM yang diharapkan juga sesuai dengan tuntutan instansi/organisasi yaitu agar SDM tersebut tetap *survive* terhadap perubahan (Mangkunegara, 2000). Pegawai sebagai unsur

utama SDM aparatur negara mempunyai peranan yang sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Kinerja adalah suatu penggunaan metode kerja yang dilakukan setiap pekerja dengan menggunakan sumber daya yang terbatas untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan membandingkan sasaran yang ingin dicapai dengan hasil nyata yang dicapai setelah pekerjaan tersebut selesai dikerjakan (Siagian.1999).

### **Kinerja penggerak swadaya masyarakat**

Berdasarkan keputusan bersama menteri tenaga kerja dan transmigrasi Republik Indonesia dan kepala kepegawaian Negara diatur dengan keputusan menteri pendayagunaan aparatur Negara KEP/58/M.PAN/6/2004 telah ditetapkannya jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat dan angka kreditnya . Dalam keputusan ini yang dimaksud dengan :

1. Penggerak swadaya masyarakat adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan kegiatan di bidang penggerak swadaya masyarakat.
2. Penggerak swadaya masyarakat terampil adalah penggerak swadaya masyarakat yang mempunyai kualifikasi teknis atau penunjang profesional yang pelaksanaan tugas dan fungsinya mensyaratkan penguasaan pengetahuan teknis dan prosedur kerja di bidang pergerakan masyarakat.
3. Penggerakan swadaya masyarakat ahli adalah penggerak swadaya masyarakat yang mempunyai kualifikasi profesional yang pelaksanaan tugas dan fungsinya mensyaratkan penguasaan ilmu pengetahuan, metodologi dan teknis analisis di bidang pergerakan masyarakat.
4. Penggerak masyarakat adalah kegiatan penyampaian informasi, komunikasi, edukasi, mediasi, dan pengembangan masyarakat dan lingkungan demi terwujudnya masyarakat yang mandiri, produktif dan sejahtera.
5. Swadaya masyarakat adalah kemampuan kelompok masyarakat dengan kesadaran. Perkarsa, dan inisiatif sendiri untuk mengadakan berbagai usaha kearah pemenuhan jangka pendek maupun jangka panjang yang dirasakan dalam kelompok masyarakat.
6. Tim penilai jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat adalah tim penilai yang dibentuk dan ditetapkan oleh pejabat yang berwenang dan bertugas menilai prestasi kerja penggerak swadaya masyarakat.
7. Angka kredit adalah nilai dari tiap butir kegiatan dan atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh penggerak swadaya masyarakat yang digunakan sebagai salah satu syarat untuk pengangkatan dan kenaikan jabatan/pangkat.

Penggerak swadaya masyarakat dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai instansi pemerintah mempunyai perencanaan dalam pencapaian visi dan misi, dimana rencana program dan kegiatan yang akan dilaksanakan tersebut dituangkan dalam rencana strategi dinas. Dalam program/kegiatan jangka pendek dan jangka panjang yang dapat diukur, baik pencapaian program dan kegiatan, kemajuan dan kelemahannya, sehingga akan mendapatkan arah kebijakan dan ukuran dari langkah-langkah program kegiatan yang telah dicapai sebagai bahan perbaikan dari langkah-langkah program kegiatan yang telah dicapai sebagai bahan perbaikan, penyempurnaan, dan peningkatan dalam pelaksanaan tugas dimasa yang akan datang.

### **PERMASALAHAN**

Berdasarkan judul dan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang dapat penulis angkat adalah:

- 1) Bagaimana Kinerja pegawai penggerak swadaya masyarakat pada kantor UPTD Balai Transmigrasi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Bengkulu?
- 2) Faktor apa saja yang menjadi penghambat/pendukung kinerja pegawai?
- 3) Upaya-upaya apa saja yang telah dilakukan pegawai penggerak swadaya masyarakat untuk meningkatkan kinerja?

## TUJUAN

- 1) Untuk menganalisis kinerja pegawai penggerak swadaya masyarakat pada UPTD balai transmigrasi dinas tenaga kerja dan transmigrasi provinsi Bengkulu.
- 2) Untuk menganalisis faktor apa saja yang menjadi penghambat/pendukung kinerja pegawai.
- 3) Untuk menganalisis upaya-upaya apa saja yang telah dilakukan penggerak swadaya masyarakat UPTD balai transmigrasi dinas tenaga kerja dan transmigrasi provinsi Bengkulu untuk meningkatkan kinerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama, apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai, 2005)

Menurut Mangkunegara (2000) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuannya melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atasan kepadanya. Kemudian menurut Mulyadi (2007) kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

### Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor pendukung dalam suatu kinerja menurut Mangkunegara (2008) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

#### a) *Ability*/kemampuan

Ilyas (2001) mendefinisikan kemampuan sebagai suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari duaperangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik., sedangkan Barnadin *et al.*, (2000) dalam mendefinisikan kemampuan sebagai karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum phisik danmental seseorang. Kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor : kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Mondy (2005) mengatakan bahwa kemampuan seorang individu tersusun dari dua perangkat: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan

kegiatan mental, sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan serupa.

- b) Motivasi, Motivasi disini berarti bergerak atau menggerakkan, juga diartikan sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat (Mursi, 1998).

Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi Mondy (2005). Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang pegawai untuk bekerja. Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Penilaian kinerja tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan proses kegiatan manajemen sumber daya manusia. Penilaian kerja dapat diartikan sebagai proses dimana organisasi menilai kinerja individu pegawai. Penilaian ini dapat meliputi produktifitas, sikap, disiplin, dan lain sebagainya.

Untuk menemukan dilevel mana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya (Barnadin, 1996). Bagi organisasi yang cukup maju hasil penilaian kerja dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan sebagai promosi, demonasi, diklat, kompensasi, pemutusan hubungan kerja dan sebagainya. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat penting bagi yang proses maupun hasil, baik para karyawan maupun organisasi khususnya organisasi publik/pemerintah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan karyawan ini sudah memenuhi harapan atau sebaliknya. Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah dalam mencapai hasil tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individual maupun secara kelompok dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja karyawan maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Mengacu pada kedua pendapat diatas, maka dalam pengukuran kinerja (performance measurement) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi aspek pengukurannya.

Menurut Schuller (1996) dan Schuller & Jackson (1999), bahwa penilaian prestasi kerja merupakan proses melalui mana organisasi mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Lebih lanjut Schuller & Jackson menjelaskan tentang kegunaan penilaian prestasi kerja yaitu :

1. Perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian-penyesuaian penempatan.
3. Keputusan-keputusan penempatan.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.
5. Perencanaan dan pengembangan.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
7. Ketidakuratan informasi.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
9. Kesempatan kerja yang adil.
10. Tantangan-tantangan eksternal



## KERANGKA ANALISIS



## DISAIN PENELITIAN

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002). Sedangkan populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Burhan, 2007). Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah metode *sensus kepada* seluruh pegawai tetap di UPTD Balai Transmigrasi. Sejumlah 16 orang yang akan dijadikan responden dimana ada 1 orang pimpinan dan 15 orang pegawai tetap penggerak swadaya masyarakat yang ada di UPTD Balai transmigrasi, serta 15 orang masyarakat yang sedang mengikuti pelatihan di Balai transmigrasi, yang terbagi dari dua jenis sampel yaitu survey sampel dan interview sampel.

## INSTRUMENT

Pada kuesioner ini diukur dengan menggunakan Skala Likert dengan pembagian skor dari tertinggi diberi nilai 5 dan terendah diberi nilai 1. Pilihan jawaban menggunakan skala likert yaitu: Tidak setuju diberi skor 1; Kurang setuju diberi skor 2; Cukup setuju diberi skor 3; Setuju diberi skor 4 dan Sangat Setuju diberi skor 5 (Sugiono, 2003).

Penilaian kinerja penggerak swadaya masyarakat pada UPTD Balai transmigrasi provinsi Bengkulu oleh pegawai dan masyarakat. Sistem penilaian dengan melakukan dengan menghitung skala interval persepsi responden dengan rumus:

$$\text{Skala Interval rata-rata} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{Jumlah Kelas Interval}}$$

$$\text{Skala interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### KARAKTERISTIK DEMOGRAFI RESPONDEN

Karakteristik demografi responden dalam penelitian ini terdiri dari responden pegawai Penggerak Swadaya Masyarakat Balai Transmigrasi dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 1. Karakteristik Demografi Responden Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan, Kepangkatan/Golongan dan Masa Kerja.**

No	Karakteristik Demografis	Interval	Responden	Persentase(%)
1	Jenis kelamin	Laki-laki	5	33%
		Perempuan	10	67%
		<b>Jumlah</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>
2	Usia	21-30 Tahun	8	53%
		31-40 Tahun	4	27%
		41-50 Tahun	2	13%
		>50 Tahun	1	7%
		<b>Jumlah</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>
3	Pendidikan	SMA	3	20%
		DIII	0	0%
		S1	12	80%
		S2	0	0%
		<b>Jumlah</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>
4	Kepangkatan/Golongan	Golongan IV	1	7%
		Golongan III	14	93%
		Golongan II	0	0%
		<b>Jumlah</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>
5	Masa Kerja (PNS)	1-5 Tahun	10	67%
		6-10 Tahun	3	20%
		>10 Tahun	2	13%
		<b>Jumlah</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2012.

Penyebaran kuesioner sebanyak 15 responden kepada pegawai penggerak swadaya masyarakat, maka dapat diketahui karakteristik demografi responden pada penelitian ini sebanyak 5 orang (33%) responden laki-laki, dan responden perempuan sebanyak 10 orang (67%), selanjutnya karakteristik responden berdasarkan rentang usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 21-30 tahun sebanyak 8 (53%) orang hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia yang dianggap muda. Maka di

harapkan pegawai dapat memberikan pelayanan dengan ramah dan sopan kepada masyarakat dan merupakan pegawai yang masih memiliki semangat untuk bekerja. Dengan demikian diharapkan pegawai memiliki kinerja yang baik, bisa memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa latar belakang sebagian besar responden adalah S1 ekonomi manajemen sebanyak 12 orang (80%). Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan sangat menentukan kinerja pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan tingkat latar belakang pendidikan yang tinggi tersebut diharapkan pegawai mampu untuk mengerjakan tugas dengan baik dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik pula.

Karakteristik responden berdasarkan rentang masa kerja, sebagian responden berada pada rentang masa kerja 1-5 tahun sebanyak 10 orang (67%) hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti bekerja tidak begitu lama sebagai PNS. Dengan demikian pengalaman kerja masih belum lama dan memiliki pengetahuan kerja yang cukup baik, maka diharapkan pegawai memiliki kemampuan kerja dan keterampilan yang baik, sehingga kualitas kerja pegawai juga semakin baik dan bisa memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

### **Prosedur pelayanan**

Berdasarkan prosedur pelayanan yang telah diselenggarakan pegawai menurut pimpinan, pegawai dan masyarakat. Jawaban yang diperoleh menunjukkan bahwa responden menjawab baik dengan rata-rata persentase jawaban untuk pegawai 3,73 dan persentase jawaban dari masyarakat berada persentase 3.87 memang sebagai petugas pelayanan menyelenggarakan tahapan pelayanan secara mudah sesuai dengan mekanisme pelayanan yang dibuat sederhana mungkin dengan mudah dan lancar dan tidak berbelit-belit mudah dipahami dan dilaksanakan oleh masyarakat untuk mengadakan pelatihan di UPTD Balai Transmigrasi.

### **Persyaratan Pelayanan**

Menurut pimpinan, pegawai dan masyarakat dalam persyaratan pelayanan, jawaban yang diperoleh menunjukkan bahwa responden menjawab sangat baik dengan rata-rata persentase jawaban untuk pegawai 4,27 dan persentase jawaban dari masyarakat berada pada persentase 3,80 pegawai memang menjelaskan persyaratan teknis dan administrasi kegiatan pelatihan yang jelas dan terperinci sesuai dengan pelayanan yang diajukan oleh masyarakat. Sehingga pada intinya para responden berpendapat bahwa persyaratan pelayanan yang diberikan sudah terperinci dan sesuai dengan pelayanan yang diajukan.

### **Kejelasan Petugas Pelayanan**

Unsur ini menerangkan tentang keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan meliputi nama, jabatan, serta kewenangan dan tanggung jawab dari petugas tersebut. Berdasarkan tanggapan pimpinan, pegawai dan masyarakat jawaban yang diperoleh menunjukkan bahwa responden menjawab sangat baik dengan rata-rata persentase jawaban untuk pegawai 4.53 dan persentase jawaban dari masyarakat berada pada persentase 4.60. dapat disimpulkan bahwa pegawai memang menjelaskan persyaratan teknis dan administrasi

yang diperlukan dengan jelas dan terperinci sesuai dengan nama, jabatan, serta kewenangan dan tanggung jawab dari petugas tersebut.

### **Kedisiplinan Petugas Pelayanan**

Unsur ini meliputi kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan di UPTD Balau Transmigrasi petugas pelayanan memiliki kesungguhan dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku hal ini dikarenakan pelayanan kegiatan pelatihan diselenggarakan selama jam kerja. Jawaban kuesioner yang diperoleh dari pegawai menunjukkan bahwa responden menjawab sangat baik dengan rata-rata persentase jawaban untuk pegawai 4,74, sedangkan persentase jawaban dari masyarakat berada pada persentase 3,40 yang menunjukkan pelayanan pada indikator ini berada pada skala yang baik. Menurut masyarakat petugas pelayanan cukup memiliki kesungguhan dalam memberikan pelayanan, tetapi terhadap konsistensi waktu kerja belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku yaitu setiap hari kerja dan jam kerja karena sering tidak ditempat pada saat jam kerja dan masih ada pegawai yang belum bisa mengoperasikan komputer jadi terkadang harus menunggu lama dan membuat proses menjadi lama. Bertolak belakang dengan pegawai yang menyatakan bahwa pegawai sungguh-sungguh dalam memberikan pelayanan terutama dalam konsistensi pelayanan kegiatan pelatihan agar pelaksanaan pelatihan tepat waktu dan pegawai memberikan pelayanan sesuai dengan waktu kerja. Dari perbedaan pendapat diatas penulis member solusi untuk masyarakat agar sebelum proses pelayanan dapat menyiapkan dan menyelesaikan segala sesuatu persyaratan agar proses pelayanan berjalan dengan lancar. Sedangkan untuk pegawai dalam memproses pelayanan perlu ditingkatkan kedisiplinan dengan tindakan tegas yang diberikan oleh pimpinan dengan memberikan sanksi dan penghargaan terhadap pegawai.

### **Tanggung Jawab Petugas Pelayanan**

Dalam item ini meliputi kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan. Menurut para responden jawaban yang diperoleh menunjukkan bahwa responden menjawab sangat baik dengan rata-rata persentase jawaban untuk pegawai 4,4 dan persentase jawaban dari masyarakat berada pada persentase 4,80. Menurut responden bahwasanya tanggung jawab para petugas pelayanan telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga tidak adanya tumpang tindih antara wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing petugas pelayanan yang dapat membuat penyelenggaraan terganggu.

### **Kemampuan Petugas Pelayanan**

Unsur ini meliputi tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan atau menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat. Menurut tanggapan responden jawaban yang diperoleh menunjukkan bahwa responden menjawab baik dengan rata-rata persentase jawaban untuk pegawai 4,07 dan persentase jawaban dari masyarakat berada pada persentase 4,07 hal ini sejalan dengan pernyataan pimpinan dari hasil wawancara yang menyatakan bahwa pegawai sebagai petugas pelayanan memiliki keahlian dan keterampilan dalam memberikan dan menyelesaikan pelayanan. Tetapi masih ada juga

pegawai yang belum memahami penggunaan komputer dengan baik, terkadang itu menjadi hambatan bagi mereka untuk melakukan pekerjaannya.

### **Kecepatan Pelayanan**

Berdasarkan tanggapan responden dari pegawai jawaban yang diperoleh menunjukkan bahwa responden menjawab baik dengan rata-rata persentase jawaban 4,27 sedangkan persentase jawaban dari masyarakat berada pada persentase 3,27 yang berarti berada pada skala cukup baik. Dari keseluruhan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai sebagai petugas pelayanan dapat menyelesaikan pelayanan kegiatan pelatihan tetapi kadang terjadi kelambatan penyelesaian pelayanan karena disebabkan oleh beberapa hal seperti terjadinya pemadaman listrik oleh PLN, gangguan komputer. Untuk kecepatan pelayanan pegawai dapat mengantisipasi masalah teknik dengan penyediaan genset untuk mengatasi pemadaman listrik serta menyiapkan solar/bensin untuk bahan bakar genset agar saat terjadi pemadaman listrik tidak membutuhkan waktu yang lama untuk mengoperasikannya, selain itu mengantisipasi kerusakan pada perangkat komputer dengan rutin melakukan pemeriksaan pada perangkat komputer agar tidak sering terjadi kerusakan.

### **Keadilan Mendapatkan Pelayanan**

Unsur ini meliputi pelaksanaan pelayanan dan tidak membedakan golongan atau status pemohon yang dilayani, berdasarkan kuesioner dan wawancara jawaban yang diperoleh menunjukkan bahwa responden menjawab sangat baik dengan rata-rata persentase jawaban untuk pegawai 4,93 dan persentase jawaban dari masyarakat berada pada persentase 4,40. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pegawai sebagai petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.

### **Kesopanan dan Keramahan Petugas**

Unsur ini meliputi sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai. Berdasarkan kuesioner dan wawancara jawaban yang diperoleh menunjukkan bahwa responden menjawab baik dengan rata-rata persentase jawaban untuk pegawai 4,73 dan persentase jawaban dari masyarakat berada pada persentase 3,67. Keseluruhan responden berpendapat pelayanan yang diselenggarakan pegawai kepada masyarakat memang dengan sopan dan ramah serta saling menghormati sehingga proses pelayanan bisa berjalan dengan lancar.

### **Kewajaran Biaya Pelayanan**

Menurut pimpinan, pegawai dan masyarakat, jawaban yang diperoleh menunjukkan bahwa responden menjawab baik dengan rata-rata persentase jawaban untuk pegawai 3,53 dan persentase jawaban dari masyarakat berada pada persentase 4,33. Senada dengan pendapat pimpinan dan hasil wawancara yang menyatakan bahwa biaya kegiatan pelatihan yang telah ditetapkan oleh UPTD Balai Transmigrasi semua proses pelatihan tidak dipungut biaya karena anggaran di dapat dari UPTD Balai Transmigrasi yang tersedia untuk memfasilitasi kegiatan pelatihan.

### **Kepastian Biaya Pelayanan**

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara diperoleh jawaban bahwa responden menjawab baik dengan rata-rata persentase jawaban untuk pegawai 3,53 dan hasil persentase



jawaban dari masyarakat berada pada persentase 4,00. Dari hasil wawancara dengan pimpinan menyatakan bahwa biaya kegiatan pelatihan yang telah dibayarkan oleh masyarakat dan biaya yang telah ditetapkan oleh unit pelayanan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, dan dengan perincian biaya yang jelas.

### **Kepastian Jadwal Pelayanan**

Menurut pimpinan pelayanan yang diselenggarakan pegawai berlangsung setiap hari kerja dan jam kerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut jawaban yang diperoleh dari pegawai menunjukkan bahwa rata-rata persentase jawaban pegawai 4,27 berada pada skala baik dan persentase jawaban dari masyarakat berada pada persentase 2,20 berada pada skala tidak baik, menurut masyarakat dalam kepastian waktu pelayanan harus lebih ditingkatkan lagi karena dalam penyelenggaraan urusannya belum sesuai dengan waktu dan ketentuan yang dijanjikan sebelumnya.

### **Kenyamanan Lingkungan**

Menurut pimpinan, kondisi sarana dan prasarana pelayanan sudah bersih dan tertata dengan rapi sehingga lingkungan menjadi bersih dan nyaman. Besarnya kesadaran pegawai terhadap kebersihan sehingga memberikan rasa nyaman kepada masyarakat penerima layanan. Sedangkan jawaban diperoleh dari pegawai menunjukkan rata-rata persentase 4,27 berada pada posisi baik dan persentase jawaban dari masyarakat pada persentase 3,53 dan berada pada posisi baik. Menurut masyarakat untuk sarana dan prasarana di UPTD Balai Transmigrasi terlihat bersih sehingga menimbulkan kesan nyaman dalam berurusan.

### **Keamanan Pelayanan**

Unsur ini meliputi terjaminnya tingkat keamanan unit penyelenggaraan pelayanan atau sarana yang digunakan. Berdasarkan kuesioner dan hasil wawancara dengan pegawai, rata-rata persentase jawaban untuk pegawai 3,93 berada pada posisi baik dan persentase jawaban dari masyarakat 2,53 yang berada pada posisi cukup baik. Dapat disimpulkan bahwa belum terjaminnya tingkat pelayanan unit penyelenggaraan pelayanan karena sarana yang digunakan masih dalam kondisi yang kurang baik dan perlu perbaikan karena dapat menyebabkan resiko-resiko pelayanan yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan. Masalah ini dapat diatasi dengan mengajukan tambahan dana renovasi sarana dan prasarana kepada pemerintah setempat agar dapat merenovasi sarana yang ada untuk jaminan keamanan.

Aspek pelayanan dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan kinerja dan kredibilitas perusahaan. Dengan demikian sektor pelayanan kepada masyarakat sangat penting yang menunjukkan kinerja pelayanan publik yang baik salah satunya di bidang jasa. Menurut Hasibuan (2007:105) kinerja atau prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan yang didasarkan atas kemampuan, kedisiplinan, kesungguhan kerja dan hasil kerja karyawan.

Aspek pelayanan dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan kinerja dan kredibilitas suatu instansi. Pelayanan publik oleh birokrasi publik merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparat pemerintah sebagai abdi masyarakat disamping sebagai abdi Negara. Dengan demikian sektor pelayanan kepada masyarakat sangat penting yang menunjukkan kinerja pelayanan publik yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh penggerak swadaya masyarakat pada UPTD Balai Transmigrasi dengan melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner di UPTD Balai Transmigrasi dari 14 indikator adalah:

Indikator yang sangat baik terdiri dari kejelasan petugas, tanggung jawab petugas, keadilan mendapatkan pelayanan, kesopanan dan keramahan petugas, kepastian biaya

pelayanan, dengan nilai yang sangat baik ini menunjukkan bahwa untuk kedepannya harus dipertahankan sehingga dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Indikator baik terdiri dari prosedur pelayanan, persyaratan pelayanan, kedisiplinan petugas, kemampuan petugas pelayanan, kecepatan pelayanan, kewajaran biaya pelayanan, kepastian jadwal pelayanan, kenyamanan lingkungan, dan keamanan pelayanan, dengan nilai yang baik ini diharapkan untuk kedepannya kinerja yang sudah baik tersebut dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi agar proses pelayanan kepada masyarakat lebih efektif dan efisien.

Menurut Wibowo (2009) bahwa prosedur pelayanan yang baik adalah prosedur yang meringankan masyarakat, penerima pelayanan, bukan prosedur-prosedur yang memberatkan. Upaya yang dapat dilakukan bahwa petugas harus lebih aktif dan memberikan penjelasan yang mudah nasabah pahami sehingga memenuhi prosedur pelayanan.

Kinerja pegawai yang dianggap sudah baik namun perlu ditingkatkan dari perspektif karyawan mengenai kondisi sarana dan prasarana. Hal ini menunjukkan bahwa perlu perhatian terhadap kebersihan, kerapian dan keteraturan terhadap sarana dan prasarana kantor. Upaya yang diperlukan dilakukan dapat dengan cara memberdayakan petugas kebersihan dengan baik untuk kebersihan kantor dan pemeliharaan terhadap inventaris kantor dan merapikan setiap arsip-arsip kantor sehingga masyarakat dapat merasa nyaman.

Wawancara yang dilakukan dengan pegawai menunjukan secara umum kinerja pelayanan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sudah baik. Tetapi masih ada hal yang perlu diperhatikan karena dianggap masih kurang maksimal seperti kecepatan pelayanan, kepastian jadwal pelayanan, dan keamanan pelayanan.

Upaya lain yang bisa dilakukan dengan meningkatkan kesadaran pegawai dan secara teknis dan non teknis seperti listrik yang sering padam dan kurangnya komputer dilaksanakan dengan menambah daya. Selanjutnya kreativitas kerja dengan memberikan penghargaan berupa promosi kepada pegawai yang memiliki ide-ide kreatif dalam meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat, sehingga terus tercipta pelayanan kepada masyarakat kepada masyarakat yang lebih baik, merakyat dan mendekatkan agar masyarakat merasa nyaman tidak terpaksa dan terbebani serta puas.

Secara hubungan kerja antara pimpinan dengan pegawai, antara pegawai dengan pegawai, dan antara pegawai dengan masyarakat dilakukan dengan melakukan pendekatan-pendekatan dengan melakukan sosialisasi yang bersifat kekeluargaan yang melibatkan semua unsur yang terlibat pimpinan, pegawai, dan masyarakat dengan melakukan serta melaksanakan kegiatan hari-hari pelayanan dengan melibatkan masyarakat dengan seluruh komponen terkait.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada penggerak swadaya masyarakat di UPTD Balai Transmigrasi maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan belum sepenuhnya baik, sesuai dengan apa yang telah dijelaskan Kep. Menpan No: 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat Atas Pelayanan Publik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan indikator yang berada pada skala sangat baik adalah indikator persyaratan pelayanan, kejelasan petugas, tanggung jawab petugas, kedisiplinan petugas pelayanan, keadilan mendapat pelayanan. Seterusnya indikator pada skala baik adalah indikator prosedur pelayanan, kesopanan dan keramahan petugas, kewajaran biaya pelayanan, dan kenyamanan lingkungan. Dan terakhir yang termasuk dalam skala cukup baik adalah indikator keamanan pelayanan.
2. Faktor penghambat kinerja pegawai pelayanan penggerak swadaya masyarakat pada UPTD Balai Transmigrasi antara lain masalah kurangnya Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) terutama dalam keahlian dan keterampilan dalam mengoperasikan komputer selain itu

masalah teknis juga menjadi penghambat kinerja pegawai seperti masalah pemadaman listrik dan kerusakan pada komputer. Sarana dan prasarana yang ada juga menjadi penghambat baik sarana dikantor maupun sarana pelayanan ini dikarenakan sarana yang ada dalam kondisi kurang baik dan perlu pengembangan dan perawatan. Sedangkan kondisi yang menjadi faktor pendukung kinerja pegawai adanya kerja sama dengan pihak ketiga untuk menunjang pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan program kerja penggerak swadaya masyarakat pada UPTD Balai Transmigrasi.

3. Upaya –upaya yang dilakukan oleh penggerak swadaya masyarakat pada UPTD Balai Transmigrasi untuk memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat yaitu dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pengembangan pengoperasian komputer , serta meningkatkan sarana teknis yang menyangkut kelancaran dalam pelayanan seperti penyediaan jenset, memperbaiki jika ada gangguan atau kerusakan peralatan kerja seperti komputer. Selain itu pada UPTD Balai Transmigrasi juga melakukan upaya mengajukan tambahan alokasi dana dari APBD Pemerintah Daerah.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*. Edisi Revisi. Rhineka Cipta. Yogyakarta.
- Barnadin, H.J, Buckley, MR Tyler, C.L, & Wiese, D.S, (2000). *A Reconsederation of Strategies In Rater Training: In Research In Peroneel dan Human Resource Management*. Green Wich: Jai press.
- Burhan, Umar. (2007). *Penelitian Sosial : Pendekatan Kualitatif*. Malang. PT Tiga Raksa Satria.
- Desseler, G. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid Kedua. Terjemahan Molan, B. Jakarta: Prenhazlindo.
- Ilyas, Yaslis. (2001). *Kinerja: Teori, Penilaian dan Penelitian*. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM. UI. Depok. Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2003). *Penyusunan Standar Pelayanan Publik*. LAN. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar, Peabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT. Remaja Rosda Karya.
- Moleong, Lexi J. (2000). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mondy, R.W. dan Noe, R.M. (2005). *Human Resource Management*. Ninth Edition. New Jersey: Printice- hall Internasional, Inc.
- Mulyadi, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.
- Mursi, Abdul. M. (1998). *Sumber Daya Manusia Yang Produktif*. Gema Insani. Press. Jakarta.
- Nasution, S. (2007). *Method Research (Penelitian Ilmiah)*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek*, Jakarta. Murai Persada Divisi Buku Pilihan PT Raja Grafindo Persada.
- Schuller dan Jeckson, (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.
- Schuller. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.

Sugiono, (2003). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung. Alfabeta.

UU Nomor 32 Tahun (2004). *Tentang pemerintah daerah, fungsi utama yang wajib diselenggarakan pemerintah daerah adalah menyelenggarakan urusan wajib yang pada hakikatnya merupakan bagian dari pelayanan publik*.

Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*. Edisi 2. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

# **PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN DAERAH PROVINSI BENGKULU**

**Dedy Saputra**

***Darmansyah dan Nasution***

*Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen*

*Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu*

*Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

## **ABSTRACT**

*Increase motivation and discipline of work in improving the performance of employees is one of the goals of the organization. The problem in this study is how the motivation and discipline to the performance of employees working in the province of Bengkulu Regional Revenue Office. The purpose of this study was to determine the effect of work motivation and discipline to employee motivation in Bengkulu Provincial Revenue Office.*

*The study design was descriptive analytic method. The study population were all employees of Regional Revenue Office of Bengkulu province, amounting to 71 people as respondents using census. Sources of data in this study is primary data that is obtained directly from the data source object of research, the technique of collecting data using questionnaires and interviews.*

*Based on the survey results revealed that the positive effect of the direction and motivation, discipline on the performance of employees working in the province of Bengkulu Regional Revenue Office (significance  $0.000 < 0.050$ ), which means that the motivation and discipline of work can improve employee performance.*

*Keywords: Motivation, Discipline of Work and Performance*

## **PENDAHULUAN**

Faktor kedisiplinan memegang peranan penting dalam pelaksanaan tugas pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik bila dibanding dengan para pegawai yang bermalas-malasan karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Selain disiplin, faktor motivasi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Salmiah (2006), menyatakan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang dapat menggerakkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya secara lebih bersemangat, sehingga akan memperoleh prestasi yang lebih baik. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pendekatan untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat memotivasi kerja pegawai.

Rendahnya motivasi pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu ini disebabkan karena kurangnya kondisi kerja yang kondusif untuk mendukung kegiatan perkantoran,



adanya orang-orang tertentu yang sering diikuti sertakan dalam kegiatan sehingga pegawai lainnya merasa kurang diikuti sertakan dalam kegiatan dan kurangnya hubungan/komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Motivasi kerja akan timbul dalam diri pegawai apabila ada perhatian, kesesuaian, kepercayaan dan kepuasan yang diberikan atasan, serta komunikasi organisasi yang lancar dan harmonis antara bawahan dan atasan serta pegawai dengan pegawai akan dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Kinerja sendiri memiliki pengertian prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai pegawai pada periode tertentu.

Meningkatkan motivasi dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu tujuan utama organisasi. Apabila motivasi dan disiplin kerja seorang pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu didalam melaksanakan pekerjaannya secara maksimal, maka diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat sehingga kemungkinan besar kinerja organisasi secara keseluruhan juga meningkat. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Mangkunegara (2006) menjelaskan bahwa kriteria kinerja karyawan dapat dilihat dari sifat, perilaku dan hasil kerja. Kriteria-kriteria tersebut adalah:

1. Loyalitas kerja adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan kepatuhan karyawan terhadap atasan.
2. Keandalan kerja adalah keyakinan terhadap karyawan untuk mempunyai hasil kerja yang baik.
3. Kemampuan kerja adalah keyakinan terhadap karyawan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan.
4. Keterampilan kerja adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien.
5. Kualitas hasil kerja adalah hasil kerja yang dicapai mempunyai mutu yang sesuai dengan yang diharapkan organisasi.
6. Kuantitas hasil kerja adalah banyaknya jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan.

Motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya. Penggerakkan (*Motivating*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis (Prabu, 2005).

Motivasi kerja pegawai adalah faktor-faktor yang mendorong seorang pegawai untuk melakukan pekerjaannya, secara lebih bersemangat sehingga akan memperoleh prestasi yang lebih baik (Rahardja, 2004). Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Faktor intrinsik, yaitu faktor-faktor yang memuaskan dan timbul dari dirinya sendiri. Indikator intrinsik yaitu keinginan untuk berprestasi, untuk maju, memiliki kehidupan sendiri.
- b. Faktor ekstrinsik, yaitu faktor-faktor dari luar disini seorang pegawai yang akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja. Indikator ekstrinsik yaitu pekerjaan itu sendiri, status kerja, tempat pekerjaan, keamanan pekerjaan, gaji atau penghasilan yang layak, pengakuan dan penghargaan, kepercayaan melakukan pekerjaan, kepemimpinan yang baik dan adil, dan kebijakan administrasi.

Disiplin kerja merupakan sikap mental atau keadaan seseorang atau kelompok dalam organisasi dimana ia berniat untuk patuh, taat dan tunduk terhadap peraturan, perintah, ketentuan yang berlaku serta mampu mengendalikan diri dari dorongan kepentingan dalam upaya pencapaian cita-cita dan tujuan tertentu serta memelihara stabilitas organisasi dan menjalankan standar-standar organisasional.

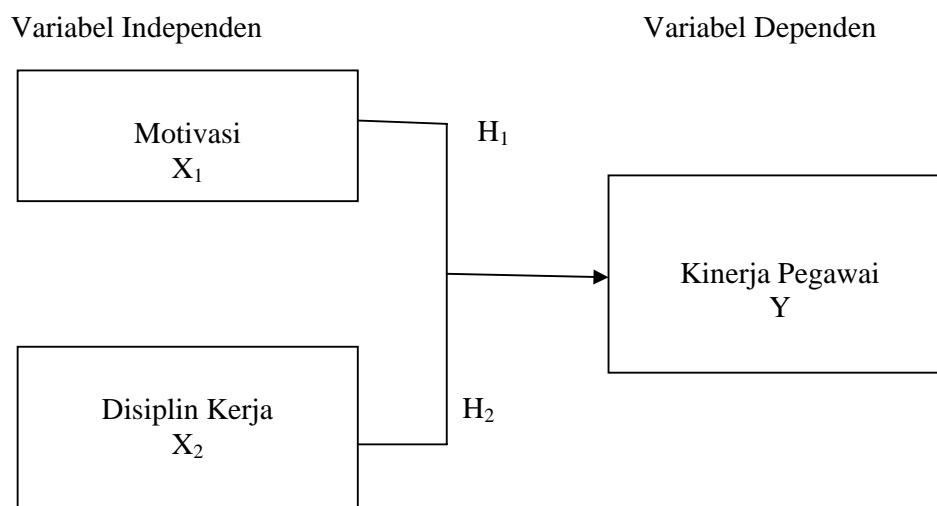
Menurut Robbins (2006:66) yang merumuskan indikator disiplin kerja sebagai berikut :

- a. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas pada waktunya
- b. Bekerja dengan penuh kreatif dan inisiatif
- c. Bekerja dengan jujur, penuh semangat dan tanggung jawab
- d. Datang dan pulang tepat waktunya
- e. Bertingkah laku sopan
- f. Memelihara dan menggunakan fasilitas dengan sebaik-baiknya.

### Kerangka Analisis

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai sikap saling menghargai, patuh, taat terhadap peraturan dan tata tertib yang berlaku ditempat kerja yang dilakukan secara rela dengan penuh tanggung jawab dan siap untuk menerima sanksi jika melanggar tugas dan wewenang. Dalam mewujudkan hak dan kewajiban berarti adanya kepatuhan atau ketaatan terhadap kesepakatan bersama dan adanya pengendalian diri (*self control*) yang merupakan hakikat dari disiplin. Keputusan dalam memenuhi berbagai ketentuan tersebut merupakan pemupukan disiplin dan kesadaran masing-masing akan hak dan kewajiban akan mendorong berkembangnya produktivitas/kinerja.

Kinerja merupakan suatu sikap mental yang sangat sentral. Kinerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pendidikan dan keterampilan, disiplin dan sikap serta etos kerja, motivasi, dan lain-lain. Tinggi rendahnya kinerja kerja manusia sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja, orang yang termotivasi untuk berhasil akan mempunyai prestasi yang terbaik pada tugas-tugas dengan taraf kesulitan sedang, ini berarti orang tersebut menyenangkan tujuan yang sebatas kemampuannya. Jadi motivasi dan disiplin kerja mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja. Berdasarkan landasan teori di atas, maka kerangka konsep penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

## **DISAIN PENELITIAN**

Desain penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik dengan menggunakan pendekatan *cross sectional*. Jenis penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner dan wawancara untuk memperoleh data pokok yang dibutuhkan dalam penelitian. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu yang berjumlah 71 orang sebagai responden dengan menggunakan metode sensus.

### **Instrumen**

Kuesioner merupakan teknik yang dipergunakan untuk pengambilan data guna mendapatkan informasi yang diperlukan dengan cara membuat daftar pertanyaan, menyebarkan dan mengumpulkan kembali. Dalam menanggapi pertanyaan-pertanyaan kuesioner, maka digunakan pengukuran dengan skala likert yaitu suatu cara yang sistematis untuk memberikan skor pada indeks. Penetapan skala likert dimodifikasi menjadi 5 tingkatan kemungkinan jawaban responden dari setiap item pertanyaan, 5 = sangat setuju, hingga 1 = sangat tidak setuju.

Wawancara merupakan suatu cara mengumpulkan data yang dilakukan dengan berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan dan diberikan kepada responden yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini. Pada penelitian ini yang diwawancara adalah pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu.

### **Analisa Data**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif yaitu metode analisis yang menggunakan perhitungan statistik. Metode analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan SPSS versi 17 dengan menggunakan metode regresi linier berganda.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, maka dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan rentang usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 36 orang atau sebesar 51%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti adalah pegawai yang berusia produktif dan aktif dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian, diharapkan pegawai memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan diterapkan di dalam pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh gambaran tentang karakteristik responden yang disajikan pada tabel 1.

**Tabel 1 Karakteristik Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan dan Masa Kerja**

No.	Karakteristik demografi	Interval	Responden	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	43	61
		Perempuan	28	39
	Jumlah		71	100
2	Kelompok Usia	21-30 Tahun	17	24
		31-40 Tahun	36	51
		41-50 Tahun	12	17
		> 50 Tahun	6	8
	Jumlah		71	100
3	Pendidikan	SLTP	1	1
		SLTA	3	4
		Sarmud	21	30
		S1	39	55
		S2	7	10
	Jumlah		71	100
4	Lama Kerja	1-5 Tahun	20	28
		6-10 Tahun	31	44
		> 10 Tahun	20	28
	Jumlah		71	100
5	Kepangkatan/Golongan	Golongan I	6	8
		Golongan II	23	32
		Golongan III	32	45
		Golongan IV	10	14
	Jumlah		71	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2012

Rata-rata skor dari jawaban responden terhadap variabel motivasi yaitu sebesar 3,65 (kategori baik), dimana rata-rata skor jawaban tertinggi responden terdapat pada pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, menarik dan kreatif” sebesar 3,69 (baik). Pegawai telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan dan petunjuk yang ada, sehingga pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan skor rata-rata jawaban terendah responden sebesar 3,59, terdapat pada pernyataan “Saya mendapatkan dukungan dari Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu untuk menyelesaikan pekerjaan saya”. Hal ini menandakan masih ada juga responden yang merasa kurang mendapat dukungan dari pimpinan dikarenakan keterbatasan waktu dari pimpinan untuk memperhatikan bawahannya dan memberikan dukungan, motivasi dan arahan.

**Tabel 2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi**

No.	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-rata
		SS	S	C	TS	STS	
1	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya	12	21	37	1		3,62
2	Saya mendapatkan dukungan dari Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu untuk menyelesaikan pekerjaan saya	8	29	31	3		3,59
3	Saya mendapatkan penghargaan atas prestasi pekerjaan yang telah diselesaikan saya	12	23	35	1		3,65
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, menarik dan kreatif	12	27	30	2		3,69
5	saya selalu diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri seperti mengikuti diklat dan pelatihan	13	23	34	1		3,68
6	Saya mampu mengerahkan segala kemampuan	10	30	28	3		3,66
Rata-rata							3,65

Sumber : Hasil Penelitian, 2012

1,00-1,80 = Sangat tidak baik      1,81-2,60 = Tidak baik  
 2,61-3,40 = Cukup baik      3,41-4,20 = Baik  
 4,21-5,00 = Sangat baik

Rata-rata skor dari jawaban responden terhadap variabel disiplin yaitu sebesar 3,72 (kategori baik), dimana rata-rata skor jawaban tertinggi responden terdapat pada pernyataan “Saya bekerja dengan penuh kreatif dan inisiatif” sebesar 3,79 (baik). Sedangkan skor rata-rata jawaban terendah responden sebesar 3,68, terdapat pada pernyataan “Saya mampu mengelola waktu dengan baik dan pada pernyataan “Saya mampu menangani tugas tanpa menanggukhan, beraktivitas berdasarkan skala prioritas”.

**Tabel 3. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Disiplin Kerja**

No.	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-rata
		SS	S	C	TS	STS	
1	Saya mampu mengelola waktu dengan baik	14	21	35	1		3,68
2	Saya mampu melaksanakan dan menyelesaikan tugas pada waktunya	10	32	26	3		3,69
3	Saya mampu menangani tugas tanpa menanggukhan, beraktivitas berdasarkan skala prioritas.	13	23	34	1		3,68
4	Saya bekerja dengan penuh kreatif dan inisiatif	16	26	27	2		3,79
5	Saya memiliki komitmen, loyal dan tanggung jawab	15	23	32	1		3,73
6	Saya bekerja dengan jujur dan penuh semangat	12	31	25	3		3,73
Rata-rata							3,72

Sumber : Hasil Penelitian, 2012



1,00-1,80	= Sangat tidak baik	1,81-2,60	= Tidak baik
2,61-3,40	= Cukup baik	3,41-4,20	= Baik
4,21-5,00	= Sangat baik		

**Tabel 4. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja**

No.	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-rata
		SS	S	C	TS	STS	
1	Saya memiliki kesetiaan terhadap organisasi Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu dan patuh terhadap atasan	16	21	33	1		3,73
2	Saya mempunyai hasil kerja yang baik sesuai dengan yang diharapkan	12	32	24	3		3,75
3	Kemampuan kerja saya menyelesaikan setiap pekerjaan telah sesuai dengan yang diharapkan	14	22	33	2		3,68
4	Keterampilan kerja saya telah sesuai dengan yang diharapkan	17	28	24	2		3,85
5	Kualitas hasil kerja Saya telah sesuai dengan yang diharapkan	14	23	32	2		3,69
6	Kuantitas hasil kerja Saya telah sesuai dengan yang ditentukan	15	29	22	5		3,76
Rata-rata							3,74

Sumber : Hasil Penelitian, 2012

1,00-1,80	= Sangat tidak baik	1,81-2,60	= Tidak baik
2,61-3,40	= Cukup baik	3,41-4,20	= Baik
4,21-5,00	= Sangat baik		

Rata-rata skor dari jawaban responden terhadap variabel kinerja yaitu sebesar 3,74 (kategori baik), dimana rata-rata skor jawaban tertinggi responden terdapat pada pernyataan “Keterampilan kerja saya telah sesuai dengan yang diharapkan” sebesar 3,85 (baik). Sedangkan skor rata-rata jawaban terendah responden sebesar 3,68 (baik) terdapat pada pernyataan “Kemampuan kerja saya menyelesaikan setiap pekerjaan telah sesuai dengan yang diharapkan”.

Sesuai dengan tujuan penelitian, untuk mengukur dan mendapatkan hasilnya maka dilakukan analisis data yang telah dihimpun dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda. Pada dasarnya analisis regresi linier berganda pada penelitian dilakukan untuk membuktikan hipotesis pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu. Pembuktian hipotesis tersebut baik dari pengaruh secara parsial maupun bersama-sama atas hubungan variabel yang diteliti.

**Tabel 5. Hasil Kalkulasi Regresi Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.791	.780		2.297	.025
motivasi	.147	.118	.157	1.250	.216
disiplin	.782	.122	.805	6.428	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2012

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda diketahui bahwa motivasi dan disiplin memiliki pengaruh terhadap kinerja. Tabel 4.6 memperlihatkan besaran nilai koefisien pengaruh masing-masing variabel penelitian yaitu: motivasi (0,157), disiplin (0,805) terhadap kinerja pegawai. Adapun persamaan regresi yang terbentuk adalah :

$$Y = b_1x_1 + b_2x_2$$

$$Y = 0,157x_1 + 0,805x_2$$

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis Uji Anova atau uji F pada tabel 4.7 dapat dilihat Fhitung sebesar 363.232 dengan nilai signifikansi sebesar 00. Hasil ini memperlihatkan bahwa nilai signifikansi uji ini jauh lebih kecil dari nilai alpha (0,05) yang ditetapkan sebagai batas toleransi, dengan demikian nilai Fhitung yang diperoleh adalah signifikan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi dan disiplin kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap pembentukan kinerja pegawai.

**Tabel 6. Uji Simultan (Uji Statistik F)**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	877.445	2	438.723	363.232	.000 <sup>a</sup>
Residual	82.132	68	1.208		
Total	959.577	70			

a. Predictors: (Constant), disiplin, motivasi

b. Dependent Variable: kinerja

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi untuk variabel bebas yang digunakan adalah *adjusted R square*. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS 17 dapat diketahui koefisien determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*) yang diperoleh 0,914. Nilai R<sup>2</sup> merupakan nilai koefisien simultan antara prediktor terhadap variabel dependen.

**Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )  
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.956 <sup>a</sup>	.914	.912	1.09901

a. Predictors: (Constant), disiplin, motivasi

Hal ini berarti 91,4% variasi kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel independen yaitu motivasi dan disiplin kerja. Sedangkan sisanya 8,6% atas kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian menyatakan bahwa faktor motivasi dan disiplin memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini sangat mendukung salah satu visi dan misi Dinas Pendapatan Daerah Bengkulu terciptanya pelayanan yang prima kepada masyarakat yaitu terciptanya efektivitas kerja, profesionalisasi dan pelayanan publik yang baik. Hasil penelitian dari Madiun (2008) juga menyatakan bahwa kepemimpinan, kemampuan individu dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## **IMPLIKASI STRATEGIS**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu, pada dasarnya masih harus terus menerus dilakukan usaha peningkatan motivasi dan disiplin kerja pegawai dalam hal meningkatkan kinerja pegawai yang ada.

Peningkatan kinerja atau prestasi kerja seseorang ditentukan oleh adanya peningkatan tingkat kedisiplinan dari orang yang bersangkutan. Disiplin kerja berhubungan dengan seberapa baik suatu tugas pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal waktu dan sumber daya yang telah ditentukan sebelumnya. Penentuan jadwal ini dimaksudkan sebagai alat kontrol agar semua proses kerja tidak saling berbenturan, justru dengan alat kontrol tersebut diharapkan adanya suatu sinergi antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya sehingga pekerjaan yang dihasilkan memenuhi standar baik secara kualitas dan kuantitas.

Peningkatan disiplin kerja dapat dilakukan melalui pengawasan terhadap para pegawai, dengan adanya pengawasan yang diatur sebagaimana mestinya, maka para pegawai akan terdorong untuk melaksanakan disiplin kerja. Pengawasan melekat merupakan sistem pengendalian manajemen yang harus dilakukan melalui penggarisan struktur organisasi yang jelas, kebijaksanaan secara tertib, pencatatan laporan hasil kerja secara tepat guna dan tepat waktu serta pembinaan personil yang secara terus menerus.

Motivasi dari pimpinan kepada bawahan merupakan hal penting dalam peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan pentingnya dibina hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan sehingga bawahan dalam melaksanakan tugasnya mendapatkan dorongan moral dan

perlindungan dari atasan. Hal ini akan berakibat pada meningkatnya rasa aman dalam bekerja dan secara tidak langsung akan berpengaruh kepada kinerja karyawan yang bersangkutan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa: Adanya pengaruh searah dan positif antara motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu yang berarti adanya motivasi dan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Variasi kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu memiliki nilai 91,4% dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel independen yaitu motivasi dan disiplin kerja. Sedangkan sisanya 8,6% atas kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan obsesi, artinya ketiga faktor tersebut akan saling mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya untuk menghasilkan sebuah kinerja. Semakin tinggi kemampuan, motivasi dan keinginan yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka akan dapat menciptakan kinerja yang tinggi pula pada pegawai yang bersangkutan.

## **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang diajukan oleh peneliti yaitu: Perlu dibuatnya penentuan jadwal ini dimaksudkan sebagai alat kontrol agar semua proses kerja tidak saling berbenturan, justru dengan alat kontrol tersebut diharapkan adanya suatu sinergi antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya sehingga pekerjaan yang dihasilkan memenuhi standar baik secara kualitas dan kuantitas. Pimpinan agar lebih memperhatikan bawahan dan memberikan motivasi serta dorongan kepada bawahan agar lebih kreatif dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pimpinan hendaknya mulai menerapkan sistem reward dan punishment terhadap disiplin pegawai serta kinerja yang telah dilakukan oleh pegawai selama ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Hasibuan Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke enam. Bumi Aksara. Jakarta
- Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Jogjakarta
- Mangkuprawira. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Repika Aditama. Bandung
- Notoadmojo. 2002. *Metodologi Penelitian*. Rineka Cipta. Yogyakarta

- Payaman, Simanjuntak J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Edisi III. LPFEUI. Jakarta
- Prabu, Anwar. 2005. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara*. Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 3 No 6 Desember 2005
- Rahardja, A.T. 2004. *Hubungan antara Komunikasi antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMUK BPKPenabur Jakarta*. Jurnal Pendidikan Penabur No. 03/Tahun III. Jakarta
- Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek*. Divisi Buku Pilihan. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Robbins dan Coulter. 2006. *Manajemen*. Edisi ke tujuh. PT Indeks. Jakarta
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Klaten
- Salmiah, Sitti. 2006. *Analisis Hubungan Faktor-faktor Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Holtikultura Provinsi NAD*. <http://elibrary.mb.ipb.ac.id/>
- Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu. Jogjakarta
- Simamora. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. STIE YKPN. Yogyakarta
- Siregar. 2004. *Manajemen Aset*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Sugiyono. 2003. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka. Jakarta
- Uno, Hamzah. B. 2011. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Edisi I. Bumi Aksara. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2009. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wibowo. 2007. *Perilaku Organisasi*. Bandung. Alfabeta

# ANALISIS KINERJA DAN IDENTIFIKASI KEBUTUHAN PELATIHAN KELOMPOK PEMANFAAT DAN PADA PROGRAM PNPM – PISEW DI PROVINSI BENGKULU

Indra Utama

Fahrudin JS Pareke dan Nasution

Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A

## ABSTRACT

*The objective of this research is to Acquire Preview Performance Recovery Group and maintainer, Knowing gaps/ inadequacies Recovery Working Group and maintainer, Identify training needed by administrators and custodians Recovery Group. This research is a descriptive study with a qualitative approach. Data were collected through questionnaire to 30 respondents and conducted interviews to 4 people and 4 Sub Working Group Facilitator District. Based on the results of the study found that the respondents (administrators group users and custodians) gives value - average overall element to the performance of groups of users and custodians are 2, 36 which means Not Good. Of the five elements / variables under study is related to availability of performance planning and budgeting infrastructure maintenance activities, the controlled utilization and maintenance of infrastructure, contributions of users as well as from the others is manageable, the availability of physical progress reports on a regular basis, the availability of technical skills of construction. For elements - elements that need to be improved, then the required training in order to cover a gap between the ideal performance/ standards organization with actual performance.*

## PENDAHULUAN

Berbagai upaya untuk mengatasi masalah kesenjangan antar wilayah kemiskinan, dan pengangguran telah lama dilakukan oleh Pemerintah melalui berbagai kebijakan dan program nasional. Mulai pada tahun 1994, Pemerintah menjalankan Program Inpres Desa Tertinggal (IDT) yang kemudian dilanjutkan dengan Program Pembangunan Persiapan sarana Pendukung Desa Tertinggal (P3DT), Program Pengembangan Kecamatan (PPK), Program Pengembangan Persiapan Sarana Pedesaan (P2D), Program Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP), Proyek Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Daerah (P2MPD) dan PNPM - PISEW. PNPM – PISEW merupakan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Pengembangan Infrastruktur Sosial Ekonomi Wilayah merupakan kelanjutan dan penyempurnaan dari program sebelumnya, yaitu Pengembangan Prasarana Perdesaan (P2D).

Semua bangunan fisik yang dibangun oleh program PNPM – PISEW tersebut pengelolaan dan pemeliharaannya di tangani langsung oleh Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP). Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP) dibentuk dan ditetapkan melalui Musyawarah Desa yang difasilitasi oleh Fasilitator Kecamatan (FK). Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP) disahkan oleh Kepala Desa Atas atas sepengetahuan Camat.

Sesuai dengan buku panduan program PNPM – PISEW (2011), pembentukan KPP bertujuan untuk:

- 1) Berfungsinya prasarana dan sarana yang telah dibangun secara berkelanjutan, guna meningkatkan kualitas hidup dan tingkat perekonomian masyarakat.
- 2) Tumbuhnya kemampuan masyarakat dalam pengelolaan sumber-sumber pembiayaan untuk pemanfaatan dan pemeliharaan.



- 3) Meningkatnya fungsi kelembagaan masyarakat di desa dan kecamatan dalam pengelolaan hasil kegiatan.
- 4) Tumbuhnya rasa memiliki terhadap hasil kegiatan yang telah dilaksanakan.

Keberadaan KPP sangat penting bagi awetnya konstruksi bangunan hasil program PNPM – PISEW. Oleh karena itu perlu dilakukan penguatan kapasitas terhadap pengurus KPP, sehingga KPP bisa melakukan peran – peran strategisnya. Beberapa indikator terkait kinerja KPP adalah tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin, tersedianya kemampuan teknis konstruksi (Siagian, 1994).

Berdasarkan realitas yang terjadi tersebut peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian dalam bentuk Tesis, yang berjudul "Analisis Kinerja dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Kelompok Pemanfaat Dan Pemelihara Dalam Program PNPM – PISEW".

### **RUMUSAN MASALAH**

Permasalahan mendasar yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana Kinerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP).
- 2) Kesenjangan/Ketidakcakapan Kerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP), 3) Pelatihan yang dibutuhkan oleh Kelompok Pemanfaat dan pemelihara (KPP).

### **TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah

- 1) Memperoleh Gambaran Kinerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara
- 2) Mengetahui Kesenjangan/Ketidakcakapan Kerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara
- 3) Mengidentifikasi Pelatihan yang dibutuhkan oleh pengurus Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Kompetensi Kerja**

Menurut Russel *et al.*, (1998) mengatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan . kompetensi adalah kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan suatu organisasi.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008) mengemukakan beberapa definisi kompetensi sebagai berikut: 1) kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bias membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan, 2) membedakan antara pengertian *competence* dan *competency*, yang mana *competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan "wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul. Sedangkan *competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu ,menunjukkan dimensi perilaku yang melandasi perestasi unggul (*competent*).

Menurut Watson Wyatt dalam Ruky (2003) kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

#### **Pelatihan**

Menurut Notoatmojo (2003), pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat. Secara kongkret perubahan perilaku ini berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran diklat.

Pelatihan menurut Dessler (2009) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka". Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja.

Tujuan umum pelatihan menurut Manulang (1997) bertujuan untuk: (1) untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif, (2) untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan (3) untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

### **Analisa Kebutuhan Pelatihan**

Analisis kebutuhan pelatihan akan mencerminkan keadaan yang sesungguhnya yang dihadapi oleh para calon peserta pelatihan dalam melaksanakan tugasnya, jika dibandingkan dengan sesuatu yang menjadi standar. Dalam menganalisis kebutuhan pelatihan dicoba dibandingkan antara hasil pekerjaan (kinerja) sekarang yang sedang mereka kerjakan dengan apa yang diinginkan (kinerja yang diharapkan) sesuai dalam standar operasi yang telah ditetapkan. Adanya perbedaan antara kedua kinerja tersebut merupakan petunjuk tentang adanya permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dan organisasi. Perbedaan atau masalah itu merupakan petunjuk apa yang perlu disiapkan bagi pemilihan strategi (pelatihan atau non pelatihan) dan pemilihan program pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu proses membandingkan kemampuan individu dengan standar operasional kerja untuk menghasilkan kebutuhan pelatihan yang sebenarnya.

Analisis kebutuhan pelatihan menurut Tjiptono (1996) memiliki berbagai fungsi yang meliputi:

1. Mengumpulkan informasi kemampuan keterampilan, pengetahuan dan sikap.
2. Mengumpulkan tentang uraian kerja dan uraian kerja yang sebenarnya.
3. Mendefinisikan/menetapkan secara terperinci manfaat kemampuan yang sebenarnya.
4. Mengembangkan dukungan dengan melibatkan pengambil keputusan.
5. Menyediakan data untuk perencanaan.

Dalam pelaksanaan identifikasi/penelitian tentang analisis kebutuhan pelatihan digunakan metode deskriptif yang secara harfiah adalah penelitian untuk membuat pencandraan (deskripsi) mengenai situasi atau kejadian yang tidak menerangkan saling hubungan, mentest hipotesis, membuat ramalan, atau mendapatkan makna dan implikasi, walaupun penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal-hal tersebut dapat mencakup juga metode-metode deskriptif.

Simamora (2004) mengatakan bahwa analisa kebutuhan pelatihan merupakan suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang – bidang atau faktor – faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat. Tujuan penelitian kebutuhan ini adalah:

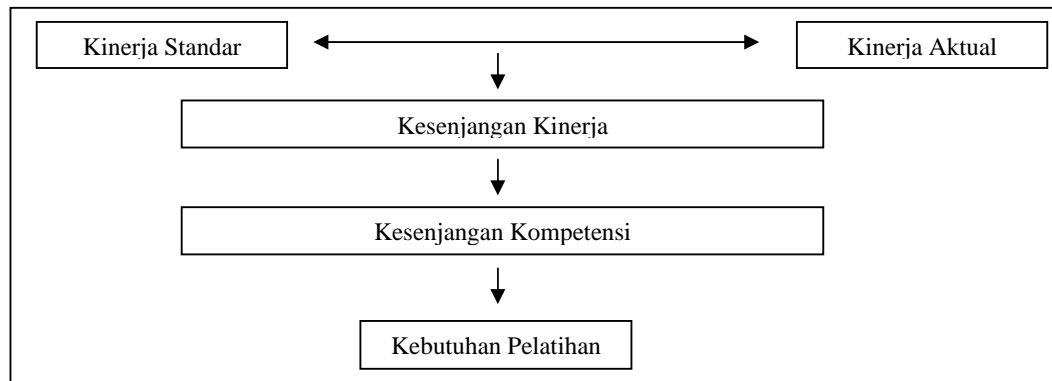
Mengingat bahwa pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi gap (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standar atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi gap-gap yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah gap-gap tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan.

Menurut Handoko (1995) terdapat 2 (dua) tujuan utama dari program pelatihan, yaitu: "Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan."

Pengertian analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu sistematika, penentuan pendidikan dan pelatihan yang diperoleh dari tiga jenis analisis. Ketiga analisis ini diperlukan dalam menentukan sasaran program pendidikan dan pelatihan. Ketiga analisis tersebut adalah analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis individu.

## KERANGKA ANALISIS

### Kerangka Penelitian



Dalam melaksanakan pelatihan hal yang paling utama dan pertama adalah analisis kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan akan mencerminkan keadaan yang sesungguhnya yang dihadapi oleh para calon peserta pelatihan dalam melaksanakan tugasnya, jika dibandingkan dengan sesuatu yang menjadi standar.

Dalam menganalisis kebutuhan pelatihan dicoba dibandingkan antara hasil pekerjaan (kinerja) sekarang yang sedang mereka kerjakan dengan apa yang diinginkan (kinerja yang diharapkan) sesuai dalam standar operasi yang telah ditetapkan. Adanya perbedaan antara kedua kinerja tersebut merupakan petunjuk tentang adanya permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dan organisasi. Perbedaan atau masalah itu merupakan petunjuk apa yang perlu disiapkan bagi pemilihan strategi (pelatihan atau non pelatihan) dan pemilihan program pelatihan.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan agar peneliti dapat mengeksplorasi lebih dalam tentang faktor penyebab tidak tercapainya kinerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara di setiap desa yang mendapat program PNPM – PISEW melalui observasi partisipatif lapangan.

### Metode Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengurus KPP yang terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara yang ada di program PNPM – PISEW di provinsi Bengkulu yang berjumlah 285 KPP. Subjek penelitian adalah data individu pengurus KPP yaitu ketua dan sekretaris atau bendahara yang ada di empat kabupaten yang mendapat program PNPM – PISEW. Sedangkan untuk wawancara adalah Fasilitator Kecamatan dan PJOK kecamatan.

**Tabel 1. Kerangka Sampling**

No	Kabupaten	Jumlah KPP	Jumlah Sampel KPP	Jumlah Responden setiap KPP	Total Responden
1	Rejang Lebong	58	3	2	6
2	Lebong	59	3	2	6
3	Kaur	53	3	2	6
4	Muko Muko	115	6	2	12
<b>Jumlah</b>		<b>285</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>30</b>

Dengan menggunakan proporsional klaster Random sampling sebanyak 15 KPP dari total 285 KPP. Masing – masing KPP diwakili oleh ketua dan sekretaris sebagai responden (Uma Sekara, 2006).

#### **METODE PENGUMPULAN DATA**

Kegiatan pengumpulan data dengan menggunakan teknik-teknik pengumpulan data sesuai jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

##### **1) Angket/Kuisisioner**

Angket atau kuisisioner merupakan sekumpulan daftar pertanyaan yang lengkap dan terperinci, yang butir – butirnya berhubungan dengan masalah penelitian. Angket yang digunakan berbentuk tertutup dengan menggunakan skala likert, sehingga responden tinggal memilih salah satu alternative jawaban yang disediakan.

##### **2) Wawancara mendalam/Indefth interview**

Wawancara jenis ini tidak dilaksanakan dengan struktur ketat, tetapi dengan pertanyaan yang semakin focus pada permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan cukup mendalam, akan tetapi tetap mengacu pada pedoman wawancara yang telah ada sehingga informan memberikan informasi yang sebenarnya terutama berkenaan dengan perasaan, sikap, dan pandangan mereka terhadap pelaksanaan kerja.

#### **METODE ANALISIS**

Analisis data menurut Umar (2010) dilakukan dengan tiga langkah yaitu: reduksi, display dan verifikasi. Dengan merujuk kepada pendapat Umar (2010) maka analisis data dalam penelitian dapat penulis uraikan sebagai berikut:

##### **1. Analisis Deskriptif Kualitatif**

###### **a. Reduksi Data**

Berbagai data masukan pada peneliti yang berkaitan dengan kinerja KPP PNPM – PISEW Provinsi Bengkulu, dilakukan seleksi dengan mereduksi data dan informasi difokuskan kepada hal-hal yang sangat penting dan signifikan. Diharapkan dari hasil reduksi data akan membantu peneliti dalam hal pencarian kembali, pengkodean dan member gambaran yang lebih matang dari hasil pengamatan.

###### **b. Display Data**

Display data yaitu penampilan data berupa Tabulasi, kutipan wawancara dan pengisian kuisisioner sehingga dapat menjelaskan struktur masalah dalam tema-tema yang sistematis dan dapat membantu peneliti dalam membuat kesimpulan yang lebih tepat. Misalnya bagaimana tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, terkendalanya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur.

###### **c. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi**

Verifikasi dengan metode triangulasi yaitu melakukan cek dan ricek kepada pihak-pihak terkait yang menjadi subyek pendukung dalam penelitian ini. Dengan melalui tahap reduksi data dan display data, peneliti melakukan penarikan kesimpulan setela semua persoalan serta berbagai data dan informasi terungkap.

## 2. Analisis Kuantitatif

### a. Pengukuran Data atau Skoring

Penilaian terhadap kinerja KPP PNPM – PISEW Provinsi Bengkulu oleh pengurus terhadap unsur - unsur kinerja KPP, yakni: tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin dan tersedianya kemampuan teknis konstruksi. Sistem penilaiannya dilakukan dengan menghitung skala interval persepsi responden dengan rumus :

$$\text{Skala interval rata-rata} = \frac{\text{Skor Nilai Tertinggi} - \text{Skor Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas Interval}}$$

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Program PNPM - PISEW

PNPM – PISEW merupakan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Pengembangan Infrastruktur Sosial Ekonomi Wilayah merupakan kelanjutan dan penyempurnaan dari program sebelumnya, yaitu Pengembangan Prasarana Perdesaan (P2D). Salah satu kegiatan yang dihasilkan dari Program PNPM - PISEW adalah Peningkatan pelayanan infrastruktur sosial ekonomi pedesaan yang meliputi pembangunan infrastruktur pada 6 (enam) kategori, yaitu: 1) Infrastruktur Transportasi, 2) Peningkatan Produksi Pertanian, 3) Peningkatan Pemasaran Pertanian, 4) Air Bersih dan Sanitasi Lingkungan, 5) Pendidikan, 6) Kesehatan (PNPM & PISEW, 2011).

### Karakteristik Responden Berdasarkan Faktor Demografis

Berdasarkan faktor demografis diketahui komposisi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan jenis pekerjaan, sebagaimana disajikan dalam tabel 2.

**Tabel 2. Jumlah Persentase Responden Berdasarkan Faktor Demografis**

Faktor Demografi	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase
Jenis Kelamin	Laki – Laki	30	100%
	Perempuan	0	0%
Jumlah		30	100%
Usia	< 25 tahun	-	-
	25 – 35 tahun	3	10%
	36 – 45 tahun	19	63%
	46 – 55 tahun	6	20%
	>55 tahun	2	7%
Jumlah		30	100%
Pendidikan	SD	-	-
	SMP	5	17%
	SMA	20	66%
	D3/S1//S2	5	17%
Jumlah		30	100%
Pekerjaan	PNS/TNI/Polri	2	7%
	Petani	16	53%
	Swasta	12	40%
Jumlah		30	100%

Sumber: Hasil Penelitian 2012.

Dari tabel 2 diketahui bahwa semua responden adalah laki – laki. Banyaknya responden laki – laki tersebut karena memang kegiatan yang dilakukan oleh KPP sebagian besar terkait dengan pemeliharaan konstruksi. Masyarakat Bengkulu masih beranggapan bahwa untuk kegiatan konstruksi masih dinominasi oleh laki-laki.

Berdasarkan faktor demografi usia, dapat dilihat bahwa umur responden mayoritas berada pada usia 36 – 45 tahun. Dan sebagian kecil yang berusia < dari 25 tahun dan lebih dari 55 tahun. Pada usia 36 – 45 tahun adalah usia produktif untuk bekerja dan memiliki kematangan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Ditinjau dari latar belakang pendidikan responden diketahui bahwa rata – rata pendidikan responden adalah SMA/SMK sebanyak 20 orang dan tamat SMP 5 orang serta D3/S1/S2 sebanyak 5 orang. Untuk yang memiliki latar belakang pendidikan SMP, pengetahuan tentang konstruksi relatif sedikit.

Berdasarkan pekerjaan, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden adalah petani 16 orang, swasta 12 orang dan PNS 2 orang. Responden dari swasta, sebagian besar pernah bekerja pada proyek konstruksi di masing – masing daerah. Sedangkan untuk petani, selain sebagai petani, pada masa- masa senggang juga memiliki pekerjaan sambilan, baik sebagai tukang atau kenek tukang.

### Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian tentang kinerja KPP di program PNPM – PISEW provinsi Bengkulu, peneliti melakukan penelitian melalui pertanyaan dalam bentuk kuesioner dengan jumlah objek 15 KPP dari jumlah 285 KPP. Subjek penelitian adalah data individu pengurus KPP yaitu ketua dan sekretaris atau bendahara yang ada di empat kabupaten yang mendapat program PNPM – PISEW. Sedangkan untuk wawancara adalah Fasilitator Kecamatan dan PJOK kecamatan.

### Rekapitulasi Kinerja KPP secara keseluruhan

Rekapitulasi kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara yang didapat dari penjumlahan kelima indikator hasil kuesioner dibandingkan dengan nilai standar minimal organisasi. Berdasarkan data yang ada pada tabel 4.3.6 dapat dilihat bahwa kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara berdasarkan lima indikator yang ada adalah sebesar 2.36. Sedangkan standar minimal organisasi adalah 2.60, ini berarti terdapat kesenjangan atau ketidakcapaian kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara sebesar 2.24. unsur/variable yang memberikan kontribusi terhadap adanya kesenjangan tersebut adalah pengelolaan kontribusi dari pengguna dan bantuan pihak lain, pengendalian dan pemanfaatan infrastruktur, dan penyediaan perencanaan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur.

**Tabel 3. Rekapitulasi Kinerja KPP secara keseluruhan**

No	Unsur	Nilai Kuesioner	Nilai standar organisasi	Selisih
1	Tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur	2.17	2.60	-0.43
2	Terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur	2.04	2.60	-0.56
3	Terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain	1.95	2.60	-0.65
4	Tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin	2.62	2.60	0.02
5	Tersedianya kemampuan teknis konstruksi.	2.78	2.60	0.18
<b>Rata – rata keseluruhan</b>		<b>2.36</b>	<b>2.60</b>	<b>-0.24</b>

Sumber: Hasil Penelitian 2012.



### Identifikasi Kebutuhan Pelatihan KPP

Identifikasi kebutuhan pelatihan dapat dilihat dari hasil rekapitulasi kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara secara keseluruhan yang dibandingkan dengan standar minimal organisasi. Indikator yang memiliki nilai paling kecil adalah prioritas utama materi yang harus diberikan dalam pelatihan. Berdasarkan tabel 4. tentang identifikasi kebutuhan pelatihan kelompok pemanfaat dan pemelihara, unsur – unsur yang menjadi prioritas utama dalam pelatihan berdasarkan skor gap yang paling tinggi adalah:

1. Pengelolaan kontribusi dari pengguna dan bantuan pihak lain
2. Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur
3. Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan

Dari tabel tersebut juga dapat dilihat, ada dua unsur yang memiliki skor melebihi standar minimal organisasi. Namun demikian kedua unsur tersebut perlu juga dilakukan penguatan dalam rangka peningkatan kinerja melalui pelatihan. Dengan catatan jika pelatihan terhadap ketiga unsur yang memiliki gap paling tinggi sudah dilakukan. Unsur – unsur tersebut adalah:

1. Penyediaan kemampuan teknis konstruksi
2. Penyediaan laporan perkembangan fisik secara rutin

**Tabel 4. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan KPP**

No	Unsur	Nilai Kuesioner	Nilai standar organisasi	Selisih
1	Tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur	2.17	2.60	-0.43
2	Terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur	2.04	2.60	-0.56
3	Terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain	1.95	2.60	-0.65
4	Tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin	2.62	2.60	0.02
5	Tersedianya kemampuan teknis konstruksi.	2.78	2.60	0.18
<b>Rata – rata keseluruhan</b>		<b>2.36</b>	<b>2.60</b>	<b>-0.24</b>

Sumber: Hasil Penelitian 2012.

Berdasarkan hasil dari kuesioner, unsur – unsur/variabel yang perlu dilakukan penguatan kapasitas bagi anggota dan pengurus KPP adalah pelatihan yang terkait dengan pembuatan dokumen perencanaan dan penganggaran KPP, pelatihan yang terkait dengan bagaimana mengendalikan pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, pelatihan yang terkait dengan bagaimana mengelola keuangan serta menghimpun dana untuk kegiatan KPP serta pelatihan bagaimana membuat administrasi laporan perkembangan fisik secara rutin.

### Pembahasan

Pada bagian pembahasan ini akan diuraikan tentang gambaran kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara, kesenjangan/ketidakcakapan/ketidakcapaian kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara serta identifikasi kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan oleh kelompok pemanfaat dan pemelihara.

### Gambaran Kinerja kelompok Pemanfaat dan Pemelihara

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan tentang gambaran kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara berdasarkan lima unsur/variable yang diteliti yaitu: 1) Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, 2) Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) Pengelolaan kontribusi dari pengguna serta

bantuan pihak lain, 4) Penyediaan laporan perkembangan fisik secara rutin, dan 5) Penyediaan kemampuan teknis konstruksi adalah secara umum kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara PNPM - PISEW Provinsi Bengkulu berada dalam kriteria Kurang Baik, yaitu pada nilai rata – rata 2.36. Sementara untuk mencapai sebuah kinerja yang cukup, sesuai dengan standar minimal organisasi, kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara paling tidak harus mencapai nilai rata-rata 2.60. Artinya ada kesenjangan/ ketidakcakapan/ketidakcapaian kinerja sebesar 0.24.

### **Kesenjangan/Ketidakcakapan/Ketidakcapaian Kinerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara**

Kesenjangan/ketidakcakapan/ketidakcapaian kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara Berdasarkan hasil penelitian berdasarkan unsur – unsur yang telah ditetapkan organisasi adalah tentang: 1) penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, 2) pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain. Ketiga unsur tersebut memiliki skor dibawah standar minimal organisasi. Sedangkan dua unsur lainnya, yaitu penyediaan laporan perkembangan fisik secara rutin, dan penyediaan kemampuan teknis konstruksi memiliki skor melebihi standar minimal organisasi.

### **Identifikasi Kebutuhan Pelatihan yang dibutuhkan**

Unsur – unsur yang memiliki skor dibawah standar minimal organisasi, berdasarkan skor gap tertinggi yaitu: 1) Pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, 2) Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, dalam rangka meningkatkan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara, salah satu kegiatan yang dapat dilakukan adalah perlu dilakukan pelatihan.

Pelatihan – pelatihan yang dibutuhkan tersebut adalah pelatihan tentang bagaimana cara mengelola kontribusi yang didapat oleh kelompok pemanfaat dan pemelihara, pelatihan tentang bagaimana cara mengendalikan pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, pelatihan tentang bagaimana cara merencanakan dan menganggarkan sebuah kegiatan tentang pemeliharaan infrastruktur.

### **IMPLIKASI STRATEGIS**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa unsur atau variable kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara yang masih berada di bawah rata – rata. Dari 5 unsur atau variable yang diteliti, yang berada dibawah rata – rata adalah tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, dan tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin. Sedangkan untuk unsur atau variable tersedianya kemampuan teknis konstruksi melebihi nilai standar minimal organisasi..

Hasil penelitian tentang analisis kinerja dan identifikasi kebutuhan pelatihan kelompok pemanfaat dan pemelihara pada program PNPM – PISEW adalah:

- a. Secara umum kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara pada program PNPM – PISEW masuk dalam kategori kurang baik, sehingga perlu dilakukan upaya agar kinerja tersebut dapat ditingkatkan.
- b. Memberikan informasi tentang aspek – aspek apa saja yang perlu diperbaiki dan ditingkat bagi kelompok pemanfaat dan pemelihara di program PNPM – PISEW
- c. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara pada program PNPM – PISEW adalah dengan meningkatkan kompetensi kelompok pemanfaat dan pemelihara melalui pelatihan – pelatihan, terutama yang berkaitan dengan unsur – unsur yang sudah ditetapkan organisasi.

Implikasi strategis yang dapat dilakukan berkaitan dengan hasil penelitian tentang analisis kinerja dan identifikasi kebutuhan pelatihan kelompok pemanfaat dan pemelihara pada program PNPM – PISEW melakukan penguatan kapasitas kelompok pemanfaat dan pemelihara pada kelima unsure yang sudah menjadi standar organisasi.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, perlu dilakukan penguatan terhadap pengisian form perencanaan dan penganggaran pemeliharaan yang ditandatangani oleh kepala desa dan ketua KPP.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur/variable terkendalanya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, perlu dilakukan penguatan untuk item evaluasi terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur/variable terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, perlu dipikirkan tentang sumber pendanaan untuk operasional KPP, yang selama ini baru semata – mata bersumber dari iuran anggota KPP.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur/variable Tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin, perlu dilakukan penguatan, terutama untuk administrasi pembukuan KPP yang terdiri dari buku catatan keuangan, buku notulen dan buku catatan rencana dan realisasi.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur/variable Tersedianya teknis konstruksi masuk dalam kategori cukup baik. Namun demikian masih diperlukan upaya peningkatan kapasitas terkait dengan pengetahuan konstruksi dan teknis pemeliharaan.

## KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan tentang gambaran kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara berdasarkan lima unsur/variable yang diteliti yaitu: 1) Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, 2) Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) Pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, 4) Penyediaan laporan perkembangan fisik secara rutin, dan 5) Penyediaan kemampuan teknis konstruksi adalah secara umum kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara berada dalam kriteria Kurang Baik, yaitu pada nilai rata – rata 2.36. Sementara standar minimal organisasi adalah 2.60.
2. Kesenjangan/ketidakcakapan/ketidakcapaian kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara Berdasarkan hasil penelitian berdasarkan unsur – unsur yang telah ditetapkan organisasi adalah tentang: 1) penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, 2) pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain. Ketiga unsur tersebut memiliki skor dibawah standar minimal organisasi.
3. Unsur – unsur yang memiliki skor dibawah standar minimal organisasi, berdasarkan skor gap tertinggi yaitu: 1) Pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, 2) Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, dalam rangka meningkatkan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara, salah satu kegiatan yang dapat dilakukan adalah perlu dilakukan pelatihan. Pelatihan – pelatihan yang dibutuhkan tersebut adalah pelatihan tentang bagaimana cara mengelola kontribusi yang didapat oleh kelompok pemanfaat dan pemelihara, pelatihan tentang bagaimana cara mengendalikan pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, pelatihan tentang bagaimana cara merencanakan dan menganggarkan sebuah kegiatan tentang pemeliharaan infrastruktur. Sedangkan untuk unsur – unsur yang memiliki skor melebihi standar minimal organisasi yaitu: 1) Penyediaan kemampuan teknis konstruksi, 2) Penyediaan laporan perkembangan fisik

secara rutin juga dapat dilakukan penguatan kapasitas, jika terlebih dahulu ketiga unsur yang memiliki skor kurang dari standar organisasi sudah dilakukan pelatihan.

## SARAN

Dari hasil penelitian yang diperoleh, maka penulis berupaya memberikan saran sebagai berikut:

1. Pada unsur penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan, item yang perlu diprioritaskan adalah tentang bagaimana jadwal pemeliharaan yang sudah disepakati dapat dituangkan kedalam form isian yang ditandatangani oleh kepala desa dan ketua KPP.
2. Pada unsur pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, setiap kegiatan pemeliharaan yang sudah dilakukan, perlu dilakukan evaluasi bagaimana realisasi pelaksanaannya.
3. Pada unsur pengelolaan kontribusi dari pengguna dengan baik, sumber pendanaan masih berasal dari iuran anggota dan belum ada bantuan dari pemerintah desa. Diharapkan pemerintah kabupaten agar menganggarkan pendanaan untuk kegiatan KPP.
4. Pada unsur penyediaan laporan perkembangan secara rutin, secara umum sudah cukup, namun terkait dengan administrasi pembukuan masih cukup rendah, sehingga perlu dilakukan penguatan tentang administrasi KPP terutama yang berkaitan dengan pencatatan kegiatan rapat/buku notulen, buku catatan rencana dan realisasi, serta buku catatan keuangan.
5. Selain dalam bentuk pelatihan, pihak tim sekretariat kabupaten terutama SKPD Bappeda dan PU bidang Cipta Karya perlu menyiapkan reward.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. (2010) (terjemahan Paramita Rahayu), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Indeks, Jakarta.
- Gray, Edmund R & Smeltzer, Larry R. (1990). *Management : The Competitive edge*, Mc Millan, Singapore.
- Handoko T. Hani. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hutapea dan Thoha. (2008). Diakses dari situs *Bangkit R* pada tanggal 14 Oktober .
- Mangkunegara. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manulang, M. (1997). *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Notoadmodjo, Soekijo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT Rineka Cipta, Jakarta .
- Russel, Joyce E.A. & H. Jhon Bernardin. (1998). *Human Resources Management: an Experiental Approach*, (2<sup>nd</sup> Ed), McGraw Hill, New York.
- Siagian, Sondang P. (1994). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Simamora, Hendri. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 3, STIE YKPN.
- Tim Koordinasi PNPM – PISEW Pusat. (2011). *Panduan Teknis PNPM – PISEW*, Jakarta.
- Tjiptono, Fandi. (1996). *Manajemen Pemasaran*, Elekmedia Komputindo, Jakarta.
- Umar, Husein. (2010). *Desain Penelitian Manajemen Startegik*, Rajawali Press.
- Watson Wyatt dalam Ruky. (2003). Diakses dari situs *Bangkit R* pada tanggal 15 Oktober jam 10.26 tanggal 12 Oktober jam 20.21 jam 20.21.